МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

ІНСТИТУТ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН
КНЕУ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

УНІВЕРСИТЕТ ЗЕЛЕНОЇ ГУРИ (Польща)

БАТУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ШОТА РУСТАВЕЛІ (Грузія)

ЯГЕЛОНСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ,
ЦЕНТР ДОСЛІДЖЕНЬ МІГРАЦІЇ (Польща)

ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ УНІВЕРСИТЕТУ ОСЛО (Норвегія)

УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИХ НАУКОВЦІВ

ЗБІРНИК ТЕЗ
МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

ПРАЦЯ В XXI СТОЛІТТІ: НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ, СОЦІАЛЬНИЙ ВИМІР, ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК

присвяченої 60-й річниці
кафедри соціоекономіки та управління персоналом

23-24 жовтня 2025 року

Київ, КНЕУ 2025

УДК 331: 330.342.24.012.23(06)

Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції «Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток».

Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток [Електронний ресурс]: збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 23—24 жовтня 2025 р.). Київ: КНЕУ, 2025. 440 с.
ISBN 978-966-926-577-7

Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції «Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток» підготовлено за матеріалами доповідей та обговорень під час конференції 23-24 жовтня 2025 року. Провідні вчені та молоді науковці окреслили можливості, ризики та загрози, багатовекторні виклики що продукуються сучасними турбулентними соціально-економічними процесами; представлено результати досліджень щодо оновлення концепту Платформа «Праця 4.0.» та формування концепту нового покоління Платформа «Праця 5.0.» з урахуванням екосистемного підходу. Значна увага приділена проблемам зайнятості та організації праці, демографічного розвитку країни, питанням визначення місця людини в координатах нової соціоекономічної реальності та її мотивації, новацій у сфері освіти, розвитку цифрових компетентностей працівників, адаптації суб'єктів економічної діяльності до викликів воєнного стану та повоєнного відродження.

У збірнику максимально точно відображається орфографія та пунктуація, запропонована учасниками. Усі матеріали подаються в авторській редакції.

Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено

Видається в авторській редакції. Верстка *О. Федосенко*

Підписано до друку 30.10.25. Формат 60×84/16. Папір офсет. Гарнітура Тип Таймс.
Друк офсетний. Ум. друк. арк. 25,10. Обл.-вид. арк. 28,57. Зам. № 25-5962

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
03051, м. Київ, Берестейський проспект, 54/1

ISBN 978-966-926-577-7 © КНЕУ, 2025

З М І С Т

ВСТУПНЕ СЛОВО 8
Колот А.М. Соціально-трудова платформа «Праця 5.0»: концепт майбутнього, що настає

Лопушняк Г.С. кафедра соціоекономіки та управління персоналом КНЕУ ім. В. Гетьмана: 60 років у науковому пошуку та формуванні новітніх тенденцій у сфері праці 21
Азьмук Н.А. Смарт-навички: еволюція людського капіталу під впливом ШІ 27
Аксьонова С.Ю., Крімер Б.О. Гнучкі форми зайнятості в екосистемі людських ресурсів 30
Антонюк В.П. Проблеми та шляхи формування кадрового потенціалу оборонно-промислового комплексу України 34
Арефіна В.О. Трансформація hr-функцій у добу цифрової екосистеми . . 39
Бєлов Д.Ю. Цифровізація як драйвер трансформації ринку праці та концепцій зайнятості 43
Близнюк В.В. Праця в епоху змін: інституційні механізми стійкості та розвитку 47
Бондаренко С.А. Цифрова трансформація праці в секторі безпеки і оборони: виклики та можливості концепції Праці 5.0 52
Бородіна О.А. Соціальна екосистема постраждалих областей: ризики, наслідки невизначеності, перспективи відновлення 57
Буреш Ю. В. SWOT-аналіз та фінансові коефіцієнти в оцінці фінансової стійкості малого підприємства 62
Варіс І.О. HR-профайлінг як інструмент адаптації ветеранів у повоєнному ринку України 65
Василик А.В. Інноваційні корпоративні практики *well-being* у контексті забезпечення *work-life balance* та продуктивності персоналу 70
Ведерніков М.Д., Проскурня Д.В. Трансформація компетентностей на ринку праці у цифрову епоху 75
Верховод І. С. Ідентифікація асиметрій та дисбалансів екосистеми соціальної сфери України 80
Волянська-Савчук Л.В., Зацерківний А.О. Інноваційні форми зайнятості як результат трансформацій сучасного ринку праці 84
Вонберг Т.В. Оцінювання поведінкових характеристик персоналу на основі типології DISC: науково-практичний підхід 90

Гаврилюк О.Л. Інноваційні практики рекрутингу в епоху ШІ: ефективність каналів, досвід кандидатів та етичні стандарти (на прикладі REVENUE GRID) 95
Гарбузюк В.В., Рудніченко Є.М. Еволюція управління закладами охорони здоров'я в Україні як елемент соціальної безпеки 99
Гвелесіані А.Г. Пропозиція праці домогосподарствами: огляд міжнародного досвіду моделювання на основі колективного підходу 102
Григоренко О.П. Мотивація як елемент соціальної справедливості: виклики для роботодавців у XXI столітті 106
Гриценко А.А. Праця в ретроспективі та перспективі: еволюція суспільних форм трудової діяльності 109
Данилевич Н.С. Соціальна робота в умовах війни: виклики та шляхи подолання 115
Даниленко О.А. Соціальний аудит як інструмент соціального виміру управлінських процесів на різних рівнях управління 118
Дідківська О.Г., Новак І.М. Цифровізація соціальних послуг як чинник забезпечення соціальної безпеки 123
Дороніна О.А., Бурлака О.С. Етичне лідерство в системі чинників ефективного командотворення в умовах нової реальності 127
Дудник В.Р., Звєрєва К.С. Право на працю як елемент системи міжнародного захисту прав людини 131
Дяконенко О.І., Котенко Т.М. Забезпечення резилієнтності територіальних громад через соціальну згуртованість жінок на ринку праці України 134
Ємельяненко Л. М., Пантасенко В. В. Розвиток людського капіталу в економічному стратегуванні відновлення України 138
Ємельяненко Л. М., Стоянова К. В. Концептуальні засади оновлення платформи соціально-трудового розвитку 145
Жигалкевич Ж.М. Стадніченко В.В. Трансформація соціальної відповідальності у сфері праці в умовах воєнного стану в Україні 151
Жук І.Л. Формування ресурсного потенціалу соціальної сфери: залучення до роботи старших працівників 156
Зелена М. І. Соціальний пакет як складова системи компенсацій на підприємстві 160
Зеленін Є.Є., Агейкін В.Л. Взаємодія компанії з внутрішніми стейкхолдерами крізь призму формування мотиваційної системи 164
Іванченко Т.О., Іщенко Т.М. Використання штучного інтелекту у вивченні англійської мови для фахівців ІТ-сфери 167
Каліка С. І. Регіональні відмінності у відновленні зайнятості та доступі до роботи 170
Калінін В.В.,Остропольський О.Р. Транснаціоналізація трудоресурсного простору як напрям трансформації світового ринку праці 174
Калініна С.П., Воскобойник В.В. Новітній конструкт трудоресурсного забезпечення: міграційний вимір 177
Кирилюк В. В. Соціальна культура підтримки ветеранів війни 180

Кицак Т. Г., Овсянников Д. П. Релігійна громада в умовах соціокультурних та інноваційних змін XXI століття 183
Кіндій А.С. Економічні детермінанти розвитку житлового будівництва в Україні 186
Козлов Д.О. Інституційний функціонал якості трудового життя молоді в умовах соціально-економічної реальності воєнного часу 189
Косаревська А.В., Звєрєва К.С. Вплив війни на міжнародно-торгівельні відносини та ринок праці в Україні 192
Костишина Т.А., Шаповалов В.О. HR-екосистема як фактор резильєнтності підприємства 195
Кострица В.І., Бурлай Т.В. Глобальна оцінка та стратегічні ініціативи ЄС щодо соціальної справедливості: корисне для повоєнної України . . 199
Кравчук О. І. HRM 5.0: цифрова екосистема управління персоналом та формування робочої сили майбутнього 208
Курило І.О. Інноваційний потенціал інструментів сімейної політики для пом'якшення дефіциту робочої сили в Україні 215
Ланська С.П., Козлов В.О. Інклюзивність як пріоритет стратегічного управління людськими ресурсами 220
Лихоманов М.В. залучення талантів в ролі наставників як складова конкурентоспроможності хімічних компаній 225
Ляшенко В.І., Іванов С.В. Проблеми формування смарт-громад в Україні 229
Лук'яненко Л. І. Удосконалення обліку робочого часу науково-педагогічних працівників 234
Мартиненко М.М. Роль добровільного медичного страхування у моделі соціально відповідального роботодавця в умовах війни та післявоєнного відновлення 237
Маршавін О. Ю. Креативний сегмент ринку праці: ідентифікація та класифікація креативних видів діяльності 240
Маршавін Ю.М., Кицак Т.Г. Парадигма розвитку українського ринку праці в умовах глобальних зовнішньоекономічних трансформацій 246
Масалова Д.О. Порівняльний аналіз моделей реалізації корпоративної соціальної відповідальності 252
Melnyk M.M. Digitalization as a Determinant of the Formation of a Youth Labor Market Subject in Ukraine 256
Микитенко В.В. Резистентність соціально-економічних систем як основа безпеки та розвитку соціальної екосфери 260
Мозговий О.М. Фондові механізми фінансування політики зайнятості в умовах воєнного відновлення економіки України 265
Moskalenko O. Monetary Policy in Wartime Ukraine through a Hank Lens: Distributional Effects and Bounded Rationality 269
Науменко М.В. Удосконалення системи фінансування збройних сил україни: соціально-економічний вимір 273
Ніколайчук В.В., Смалійчук Г.В. Особливості мотивації персоналу в умовах кризи 278
Ніколайчук О.О. Базова загальновійськова підготовка у вищій школі . . 282

Новак А. П. Гібридні методи прогнозування інфляції як інструмент підвищення ефективності економічної політики та соціального регулювання 285
Новак І.М. Якість трудового життя в Україні: рівень соціальних стандартів і соціальних гарантій оплати праці 288
Новикова О.Ф. «Праця 5.0»: перешкоди формування та реалізації 293
Огай М.Ю. Гендерна асиметрія догляду за дітьми та її економічні наслідки для ринку праці України 297
Омельчук А.Б. Соціальний захист дітей в Україні: проблеми ефективності та адресивності в умовах глобальних викликів 301
Omelchuk D.S. Characteristics of the Development of the Construction Business Ecosystem in Ukraine 305
Панасюк О.О. Реалізації цифрових стратегій менеджменту персоналу на девелоперських підприємствах з врахуванням післявоєнної відбудови країни 312
Панькова О.В., Касперович О.Ю. Сутнісні характеристики концептів «Праця 4.0» і «Праця 5.0» в світлі новітньої соціально-трудової реальності: порівняльний аналіз 317
Перегудова Т.В. Реалізація права на працю та зайнятість людей з інвалідністю в Україні: виклики та напрями соціально-трудової політики. . 323
Петрова І.Л. Зміни на ринку праці та їх можливі наслідки 329
Петруновська Д.Б., Звєрєва К.С. Економічна інтеграція біженців та внутрішньо переміщених осіб 332
Поліщук А. С. Соціальне підприємництво як інноваційний напрям соціального забезпечення в сфері ОПК України 335
Поліщук І.О. Теоретичне підґрунтя формування людського потенціалу підприємства 339
Поплавська О.М. Демографічні виклики соціальної безпеки України . . 343
П'явчук П.С. Вплив штучного інтелекту на навчання та розвиток персоналу 346
Разіховський Д.О. Пенсійне забезпечення в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України 349
Рекало А.С. Відповідність професійної підготовки фахівців авіаційної галузі викликам воєнного часу 353
Рябоконь І.О. Людський капітал у відновленні україни: виклики та перспективи впровадження моделі «Праця 5.0» 357
Скидан М. І. Екосистема ринку праці в умовах нестабільності: імперативи адаптації вищої освіти 361
Соломчак Т. Я. Гібридна зайнятість і трансформація hr-процесів в умовах військового стану 365
Столярук Х.С. Роль громадських організацій у благодійній діяльності наукової спільноти 369
Тарасевич В.М. Людина VERSUS штучний інтелект: комплементарність та/або субституція? 372
Тахтарова К.А., Пилипчук М. О. Реінжиніринг системи розвитку компетентностей публічних службовців 376

Ткаченко О.В. Вплив розсіяного європейського українства на повоєнний розвиток України 380
Усик А.В. Філософія формування сучасного ринку праці крізь призму концепції неперервної освіти 384
Фридель В.І. Трансформація політики розвитку персоналу в епоху штучного інтелекту 387
Ходацький Д.С. Безпека на робочому місці: виклики для підприємств в сучасних умовах 391
Цимбалюк Д.І. Вплив глобальної нестабільності на ринок праці 394
Цимбалюк С.О. Імплементація принципів соціальної інклюзії у закладах вищої освіти України 397
Чернушкіна О.О. Підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства на засадах впровадження стратегічного управління HR . . . 400
Чорна О.А. Особливості розвитку людських ресурсів в Україні та змін в управлінні у перспективах повоєнного відтворення 405
Шандар А. М. Фахівець із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб: започаткування та динаміка розвитку 409
Шевердін О. О. Соціально відповідальне інвестування в системі сталого розвитку 413
Shevchenko A. The Future of Work through the Lens of Ecosystem Thinking: Ukrainian Experience in a Global Context 416
Shtunder I.O. Professional Structure of the Labor Market in the Era of Artificial Intelligence 419
Шудрак І.О., Ткаченко Т.В. Роль емпатії у процесах прийняття рішень соціальними лідерами 422
Шушпанов Д.Г., Данчак Д.О. Активне старіння та демографічна резильєнтність: потенціал старших поколінь у відбудові України 425
Щетініна Л. В., Рудакова С. Г. Образ ветерана як феномен соціокультурної ідентифікації 428
Ярош В. В. Соціальне забезпечення працездатних осіб в Україні 433
Ярченя Б.В., Добрівська В.О. Професійна комунікація як чинник запобігання виробничим помилкам 435
Яшник С.В. Професіоналізація управлінської діяльності фахівців аграрної галузі 437

ВСТУПНЕ СЛОВО

Колот А.М.,
проректор, професор кафедри
соціоекономіки та управління персоналом
Київського національного економічного
університету імені Вадима Гетьмана

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВА ПЛАТФОРМА «ПРАЦЯ 5.0»: КОНЦЕПТ МАЙБУТНЬОГО, ЩО НАСТАЄ

Перед кожним науковцем, соціальним партнером, свідомою людиною на платформі «Праця 4.0», а особливо на платформі наступного покоління, постають і будуть поставати усе нові архіскладні завдання. Всі ми є і будемо суб'єктами нового, до кінця не усвідомленого, неочевидного, вкрай протирічливого формату взаємодії між людиною і створеним нею техносвітом, а одним із пріоритетних завдань постає розбудова нової організації трудової діяльності, коли на одній платформі перебуває людина і штучний інтелект та актуалізується розподіл функцій між ними; у практичну площину перейшло завдання використання сильних сторін природнього і штучного інтелекту, визначення меж допустимого втручання «розумних» машин, інших «штучних акторів» у життєдіяльність людини.

Ще вчора наш лексіон був переповнений термінами, словосполученнями: «удосконалити», «покращити», «звернути увагу», «підготувати», а сьогодні цей лексіон — чи не анахронізм, оскільки завдання, що постають, мають нові виміри, контексти та меганаповнення.

Маємо допомогти суб'єктам соціально-трудових платформ нових поколінь відповісти на запитання іншого порядку і серед них:

- «Хто я», «Яким є моє техно-мережеве майбутнє»?;
- Як забезпечити баланс у розподілі ролей між людиною і машиною?;
- Якими здатностями, властивостями має володіти людина аби витримати конкуренцію, бути не витісненою з платформи «Праця 5.0»?;
- Що означає бути в цифровому світі?.

Існує безліч й інших запитань, які маємо спочатку збагнути на філософському рівні, а згодом перевести їх у практичну площину і серед них:

- Як не лише зберегти, не втратити, а й прирости у людині людське;
- Як не лише укласти «пакт про ненапад» між природним і штучним, між людиною і машиною, а розбудувати такий формат відносин, коли сильною, провідною стороною була і залишатиметься людина та буде збережений морально-етичний код суспільства.

Існує запит з боку суспільства на отримання відповідей й на такі запитання глобального характеру:

- Яку людину формує кіберсвіт, штучний інтелект, і якщо економіка стає цифровою, квантовою, то яким буде її гуманістичне майбуття;
- На платформі «Праця 5.0» у «Суспільстві 5.0» чи не станеться трансформація людини в постлюдину, у штучно створений соціальний продукт, продукт генних і цифрових технологій;
- Чи не стане людина відчуженою від багатьох етичних, морально-культурних цінностей і чи не буде homo economicus об'єктом, частиною цифрового світу, а останній — внутрішнім для людини, без перебільшення, його другим «я»;
- Що маємо здійснити, як маємо мислити, якими цінностями керуватися задля збереження в людині людського, убезпечення його вихолощення.

Перелік таких запитань можна продовжити, їх кількість буде зростати, а допомогти і молодій, і дорослій людині відповісти бодай на більшість із них має наука, наукова думка. Отож, маємо розмірковувати не про поверхневе, другорядне, поточне, а про більш складне, неочевидне, для багатьох приховане, неспостережуване.

У дослідженнях, спрямованих на пошук дійсно нового, що народжується за умов тектонічних зрушень, науковий дискурс має розпочинатися, з визначення припущень, передбачень, які потребують перевірки, отримання наукових аргументацій, що мають підтвердити задекларованe або ж відкинути, заперечити попередньо прогнозоване.

Кожний із розділів наукової доповіді, яка попередньо видана у формі препринту[1] — це перевірка тієї чи іншої гіпотези (чи ряду

[1] Колот А.М. «Праця 5.0»: теоретико-прикладний концепт формування новітньої платформи соціально-трудового розвитку : препринт / А.М. Колот. — Київ : КНЕУ, 2025.

гіпотез) та формулювання авторських висновків у формі засновків, концептів, моделей. Інструментарієм перевірки гіпотез слугував науковий аналіз за задіяння потенціалу міждисциплінарного та екосистемного підходу.

Перша гіпотеза, перевірка якої є предметом розділу 1 препринту, сформульована у такий спосіб: припущення і водночас передбачення, що категоріальний апарат, який використовується на платформі «Праця 4.0», має серйозні вади, оскільки не віддзеркалює сутність явищ і процесів, які формують нинішню соціально-трудову реальність, постають без перебільшення термінологічним анахронізмом і апріорі не можуть розглядатися у якості теоретичного фундаменту розв'язання завдань практичного характеру у сфері праці та зайнятості. Коротко, лаконічно **першу гіпотезу** можна сформулювати й так: чи можна, доцільно та правомірно йти на соціально-трудову платформу наступного покоління з тим термінологічним, категоріальним багажем, що має місце, чи буде це виправдано, адже не випадково кажуть: «Як корабель назвеш, так він і попливе».

Друга гіпотеза — це перевірка передбачення, припущення, що концепт «Праця 4.0», який з'явився лише чотири роки тому у більш-менш завершеному вигляді, вже сьогодні, а тим більше у прийдешні дні, буде таким, що не розкриває змістовні характеристики новітньої соціально-трудової реальності. Отже, маємо припущення, що «Праця 4.0», як концепт, як платформа, як складова екосистеми соціально-трудової сфери потребує суттєвих коректив, оскільки ми всі є мимовільними свідками карколомних змін, тектонічних зрушень у тих глобальних явищах і процесах, які продукують нову реальність. Йдеться про те, що глобальний соціум переживає нові етапи у розвитку інститутів, якими є: демографія — XXI; глобалізація — XXI; цифровий, а завтра постцифровий, квантовий техносвіт; політико-економічний формат економічного, соціального, суспільного устрою.

Квінтесенцію другої гіпотези подамо і в такий спосіб: чи достатньо знань, засновків, ментальних моделей, які започатковані на платформі «Праця 4.0» для пояснення умов, траєкторій, домінант життєдіяльності, яка на нас чекає у майбутньому, що настає.

Третя гіпотеза — це перевірка передбачення чи достатніми є наші уявлення як насправді влаштований техносвіт за сучасної цифрової доби, як достеменно відбувається трансформація соціально-трудової реальності під впливом паралельного світу, що створений людиною і чи є цей світ людиновимірним. Складовою цієї гіпотези мало стати підтвердження або заперечення сумніву,

а чи не забагато ми уваги приділяєм аналізу суто технічних аспектів «Індустрії 4.0», «Індустрії 5.0» і чи достатньо глибокими, науково виваженими є наші уявлення щодо соціально-трудового контексту техніко-технологічних новацій, їх наслідків.

Наступна складова наукового пошуку — це перевірка передбачення, що домінуючі уявлення про модель людини, яка перебуватиме на «Платформі 5.0», все ще залишаються не повними, поверхневими, а той помилковими. Дійсно, чому коли йдеться про модель людини майбутнього, то левова частка «пару» витрачається на те, які вимоги до людини висуває «Індустрія 5.0». А чому на передньому плані не перебувають вимоги людини до створеного нею ж паралельного світу? І чому ця людина має чи не вибачатися за свою недосконалість. Отже, **йдеться про перевірку гіпотези,** а чи не є спотвореними наші цінності і чи не треба опановувати зовсім іншу філософію розбудови моделі людини не за Марксом, не за неоінституціональною теорією, поведінковою економікою, іншими «модними» теоріями.

Ще одна непересічна складова наукового пошуку — це припущення щодо завищених оцінок багатьох експертів, у т. ч. міжнародних, які упродовж останніх років починаючи з 2016, готували щорічні звіти Світових економічних форумів, і які до останнього часу пророкували чи не «кінець праці» у класичному її розумінні. Нагадаю, що ще в 2016 році Клаус Шваб разом з міжнародними експертами передбачали, що в США, як приклад, 47 % робочих місць упродовж двох десятиліть будуть повністю автоматизовані і не будуть потребувати використання живої праці в процесі їх функціонування.

З цією гіпотезою пов'язана й інша, а саме, авторське припущення, що насправді відбудеться не стільки «стиснення» робочих місць (виробничих практик), як надмасштабні зміни в структурі робочих місць (виробничих практик) та поява двох «полюсів», двох сегментів, двох екосистем робочої сили:

1) сегменту креативної, творчої, інтелектуально насиченої, складної, продуктивної праці;

2) сегменту рутинної, монотонної, простої праці, праці, коли не «машина» при людині, а людина при машині, людина — придаток.

Поява і розширення цих сегментів означає, за нашим припущенням, що види трудової діяльності, які ще вчора вважалися видами середньої складності «перетікають» або в перший або другий сегмент, але у будь-якому разі їхня частка скорочується (до речі, що є й однією з причин «вимивання» середнього класу).

Перевірка цієї багатовимірної гіпотези продовжується, але вже перші результати є очевидними, про що йдеться у згаданому вищє препринті.

Складова наукового пошуку якій належить особливе значення у контексті новітніх форсайт-оцінок — це припущення, воно ж і передбачення, що соціум в цілому і український зокрема, перебуває на новому етапі розбудови принципово нових відносин у сфері праці і зайнятості, на етапі становлення іншого архетипу сумісно розподіленої праці. Ключова константа цього архетипу — це гібридний, ще вчора неспостережуваний, неочевидний, а сьогодні реальний тип відносин між двома інтелектами — природнім, людським і штучним, нелюдським. Ця взаємодія може стати і «вікном нових можливостей», і «вікном небезпек та втрат». Йдеться без перебільшення про нову глобальну «розвилку», коли людина може зберегти, примножити людське, антропоцентричне, а може набути статусу «великої тварини» (за термінологією Ніцше). Складової вищє окресленої гіпотези є й таке. Основним вектором подальших науково-прикладних спрямувань має стати допомога соціуму у розбудові людиноорієнтованого, людиномірного формату життєдіяльності, гібридної співпраці людини зі створеним нею паралельним світом за уточнення чи не основного — у людині має залишатися якомога більше людського.

Ще одна, **складова наукового дискурсу** — це поглиблена перевірка ще вчора неочевидного, неспостережуваного, а сьогодні усе більш спостережуваного, очевидного, неприхованого, коли соціуму усвідомлено — неусвідомлено, але настійливо нав'язується наратив суцільної детермінації умов життєдіяльності, що їх диктує, чи не вимагає створений людиною паралельний світ. Йдеться про техносвіт з його «розумними» машинами, іншим штучно інтелектуальним створеним у допомогу людині. Припущення, воно ж і передбачення є таким, що у царині співпраці природнього і неприроднього, живого і штучного усе чи майже усе може піти не так (!). На першому етапі цього «не так» людину можуть посувати, відсувати, а що далі…

Але повернімося до гіпотези щодо хибної детермінації. Маємо відчуття, а той переконання, що наратив детермінації вже глибоко «засів» у суспільній свідомості. Водночас цей наратив доповнюється не менш, а той більш небезпечним. Усе більш акцентованим стає наратив недосконалості людини, обмеженості її властивостей, здатностей. Її людину розумну звинувачують у тому, що вона зациклена на собі, перевищує свою роль, місце у су-

спільному бутті. Натомість вона має чи не вибачатися за свою недосконаліть. Звідси й наступний підступний висновок. **Суб'єктність за нової технореальності має набути іншої ієрархії,** та формату, у яких людина має перебувати на одному щаблі з іншими не менш, а той більш значними суб'єктами техносвіту.

Наступна гіпотеза — це перевірка попередньо оприлюднених передбачень та намагання отримати додаткову аргументацію стосовно неминучості застосування інституту цифрової, а особливо постцифрової, квантової доби, інституту яким є **безумовний базовий дохід.**

Проведене дослідження черговий раз переконує у тому, що за умов притаманих новітній соціально-трудовій реальності недалекого майбутнього, майбутнє розподільчих відносин просто не мислиме без використання принципів, що їх закладено у безумовний базовий дохід. Водночас це й перевірка припущення, що не лише у пересічних громадян, а й у політикуму, соціальних партнерів, у тих, від кого залежить опрацювання стратегії соціального, соціально-трудового розвитку, усе ще не сформовано більшменш чіткої, професійно вивіреної думки стосовно доцільності і готовності України до введення інституту безумовного базового доходу. Передбачаємо, що туману у головах щодо цього питання дуже багато і він (туман) самотужки швидко не розвіється. Необхідні додаткові науково виважені аргументи, інноваційні засновки, оновлені концепти, що орієнтовані на реалії сучасної цифрової доби.

Серед передбачень автора, що проходили перевірку в процесі виконання цього дослідження, є й ті, які практично або ж у більшості випадків не зустрічаються серед форсайт-оцінок трудовиків, соціальників, а отже випали з їхнього «предметного» поля пошуку нового, суспільно значимого. Йдеться передусім що **феномен ідентичності,** а гіпотезу автора у цій царині можна сформулювати так: чи виправданим є послідовне нехтування проблематики ідентичності, особливо в умовах, коли людині на платформі «Праця 5.0» усе складніше буде реалізувати, проявити своє «Я». І вона (людина) знову і знову буде змушена шукати відповідь на запитання: «Хто я», «Яким є моє техномережеве майбутнє». Конкретизуємо та подамо цю гіпотезу автора і у такий спосіб — перевірка передбачення, що життєдіяльність людини за цифрової та постцифрової доби все більше відбуватиметься за умов, коли людині усе складніше буде проявляти своє «Я», і що техносвіт із його темпами, ритмами, психофізіологічними навантаженнями, наступом штучного інтелекту, «розумних» машин і

багато чим іншим, постіндустріальним залишає мало місця для прояву ідентичності особистості.

За наукового аналізу, перевірки, наукової аргументації поданих вище наукових передбачень, припущень та авторської інтерпретації нинішнього та майбутнього світу праці та зайнятості, з'явився науковий продукт, що містить елементи іншого прочитання та пояснення природи появи та поширення Білих і Чорних лебедів, якими вже сьогодні переповнена сфера праці і зайнятості, платформа сьогодення — «Праця 4.0». Яких лебедів Білих чи Чорних буде більше на платформі «Праця 5.0» значною мірою залежить від НАУКИ, від нас з Вами.

Одним із науково-прикладних продуктів виконаного дослідження постала авторська редакція основних термінів, категорій, з якими маємо увійти на платформу «Праця 5.0», подолавши застарілість, заскорузлість думок, фрагментарність, еклектику. Ключові поняття «ринок праці», «праця», «зайнятість», «процес праці» як і безліч інших мають набути іншого науково виваженого звучання, адекватного умовам сьогодення. Кращі світові наукові практики, що орієнтовані на пошук дійсно нового вже сьогодні оперують термінами, поняттями іншого покоління — «Суспільство 5.0», «Персонал 5.0», «Екосистема сфери праці і зайнятості», «Праця 5.0». Закликаю відмовитися від спрощених до рівня «класної дошки» трактувань відносин «ринковізації» у сфері праці та зайнятості, які вже давно не вписуються в екосистемне бачення змісту та векторів розвитку відносин в основній сфері життєдіяльності людини, відносин, яким усе більше притаманне співробітництво, інклюзія, солідарна, соціально виважена взаємодія між провідними соціальними силами. Не сприймаю думку на кшталт: «А яка різниця, що ми розуміємо під ринком праці», а для мене як науковця це дуже важливо. Це все одно що Україну назвати Малоросією. Не сприймаю й аргументів на кшталт: «А так часто-густо трактують і в Європі». Давайте не будемо спекулювати на Європі. Взагалі ми за нібито європейське в останні роки навчилися видавати і боже, і небоже, і праведне, і хибне, спотворене, помилкове. Там де треба прикрити недолуге видаємо за європейське. Авторське тлумачення ключових понять соціально-трудової сфери — «ринок праці», «зайнятість», «діяльність», «праця», «процес процесі» міститься у виданому напередодні препринті наукової доповіді[1].

[1] Колот А.М. «Праця 5.0»: теоретико-прикладний концепт формування новітньої платформи соціально-трудового розвитку : препринт / А.М. Колот. — Київ : КНЕУ, 2025.

До основних наукових «продуктів», що стали результатом виконаного дослідження, відносимо опрацьовані і теоретично доведені засновки, саму **філософію соціально-трудової платформи «Праця 5.0».** В авторській ментальній моделі цей феномен не має жорсткої прив'язки до поняття, концепту «Індустрія 5.0». Мається на увазі, що соціально-трудовий феномен недалеко майбутнього — «Праця 5.0» — постає породженням низки й інших новітніх явищ і процесів, які у формалізованому вигляді можна подати як глобалізація-XXI, демографія-XXI, політико-економічний формат-XXI, трансгуманізм і постгуманізм-XXI та ряд іншого неочевидного, прихованого, неспостережуваного. Наголошуємо на тому, що для усвідомлення змістових характеристик феномену «Праця 5.0», принципово важливим є розуміння того, що цей феномен має не лише постіндустріальний, ще не постцифровий, але близький до цього вимір, а й інші гібридні характеристики, яких не було або вони мали менший прояв на соціально-трудовій платформі «Праця 4.0».

Хочу привернути увагу учасників конференції і до такого авторського засновку. Чи не головний сенс форсайт-оцінок, передбачення майбутнього світу праці та зайнятості, що вже настає, у парадигмі «Праця 5.0» — це прагнення навчитися краще розуміти те, що відбувається на наших очах, але залишається латентним, неочевидним.

Як теоретична конструкція «Праця 5.0» (концепт «Праця 5.0») постає сукупністю засновків, моделей, конструктів, які розкривають природу, змістові характеристики, особливості інституту праці і зайнятості за цифрової та постцифрової доби. Водночас феномен «Праця 5.0» автор розглядає як реальну соціально-трудову платформу, що забезпечує використання ресурсів праці в координатах, породжених П'ятою промисловою революцією. Складником платформи «Праця 5.0» є принципово нові засади протікання процесів праці та новий, інший тип організації праці. Врешті-решт, ідеться про становлення нового формату світу праці і зайнятості, що буде домінувати принаймні у найближчі два десятиліття.

Основна ланка «Праці 5.0» і як концепту, і як соціально-трудової платформи, і як провідної компоненти екосистеми соціально-трудової сфери та економіки екосистем — це **модель людини,** що **перебуватиме на цій платформі.** Авторські засновки цієї моделі розглядаємо у якості основи самої філософії новітньої реальності недалекого майбутнього.

Принциповою позицією автора є та, що модель людини платформи «Праця 5.0» має зберегти культурний код, найкращі риси

та характеристики, що дані людині природою, розвинені у процесі її соціалізації, та прирости новітніми якостями і здібностями.

Авторська позиція різко контрастує з поширеними наративами одновекторного формування моделі людини майбутнього, з акцентом тільки на вимогах до неї (людини) з боку техносвіту, інститутів економіки та суспільства. Не менш важливими, навіть більше, першозначущими є вимоги іншого порядку. Йдеться про вимоги людини до умов життєдіяльності, до інститутів, які мають демонструвати свою здатність забезпечити суспільно прийнятну соціальну якість, умови для самореалізації та самоствердження людини як основного ресурсу і найбільшої цінності. Це також потребує аби людина, яка перебуватиме на платформі «Праця 5.0», опанувала мистецтво формулювати свої вимоги до умов життєдіяльності, усвідомлювати достеменні цінності трудового життя.

Розвиваючи заявлене і водночас конкретизуючи авторську позицію стосовно моделі людини недалекого майбутнього, акцентуємо на такому. Помилковими і такими, що заважають уже нині людиновимірному розвитку нової економіки і мережевого суспільства, вважаємо поширені наративи суспільної детермінації усіх складників життєдіяльності людини техніко-технологічними новаціями. Організація суспільної праці, процеси праці насправді як сьогодні, так і в майбутньому, будуть значною мірою детерміновані новітнім техніко-технологічним базисом, інституціональними перетвореннями. Проте це не означає, що такою ж мірою має бути детермінована ціннісна компонента життєдіяльності людини, і вона (людина) приречена слідувати за техніко-технологічними новаціями, залишатися чи не заручником створеного нею паралельного світу. Екстраполяцію трендів, що мають здебільш техніко-технологічне походження, маємо доповнити трендами, що мають морально-духовне, ціннісне походження і останні повинні набувати пріоритетного значення.

Системне опрацювання моделі людини недалекого майбутнього дало підстави для такого авторського узагальнення: на платформі «Праця 5.0» **має з'явитися нова, інша модель людини** не економічної (не homo economicus), а людини інноваційної, творчої, соціально відповідальної, здатної бачити і розуміти неочевидне, нетрадиційне, латентне.

Представникам наукових шкіл трудовиків пропонуємо дослухатися **і до такого висновку автора:** в узагальненому вигляді **сукупний працівник,** який має прийти на сучасні платформи соціально-трудового розвитку, повинен стати носієм постіндустріа-

льних якостей та здатностей. Цей працівник (сукупний, інтегрований, узагальнений) має бути, безумовно, професійним, але ця професійність не повинна бути орієнтована тільки на так зване первинне робоче місце; сукупний працівник повинен мати здатність не адаптуватися (прилаштуватися), а інтегруватися, бути провідником інновацій, креативу, неординарності; сукупний працівник повинен розуміти складне, неочевидне, приховане, мати здатність думати інакше, бути не таким, як усі, володіти інваріантними знаннями; сукупного працівника має вирізняти культура, моральність; людина як особистість повинна не поступатися, а перевершувати людину професійну (професійність можна доволі швидко набути, а особистістю можна й не стати).

Ще і ще раз наголошуємо на такому. Один із основних результатів, отриманих за проведення цього дослідження, це висновок, що має не поточне, не поверхневе, не інструментальне значення, а інший контекст — філософський, морально-етичний, ціннісний. Йдеться про те, що і основною продуктивною силою, і цінністю, і метою розвитку має залишатися людина, але не будь-яка, а людина творча, креативна, інноваційна, яка здатна до змін та інтеграції в екосистему стійкого розвитку. За такою людиною **тріада** переваг, **тріада** здатностей, властивостей, які належать лише їй і не належать створеному нею техносвіту. Ця тріада детально виписана у препринті наукової доповіді і рекомендуємо поглиблено з нею ознайомитися.

Складовою властивостей людини платформи «Праця 5.0» як стійких індивідуально-психологічних особливостей, що визначатимуть її унікальність й формуватимуть поведінку та ставлення до навколишніх світів — природи, техніки, технологій, інститутів і світу самих людей — постають стійкі здібності до безперервного навчання, культура набуття знань, умінь та навичок, яких потребує цифрова та постцифрова економіка. Навчання упродовж життя перестає бути лише побажанням, настановою, закликом до професійного розвитку та соціалізації. Воно (безперервне навчання) перебуватиме у площині найнеобхідніших передумов затребуваності людини, володіння нею незаперечними конкурентними перевагами, уможливлення самореалізації та самоствердження. Йдеться не про традиційне, дотеперішне — періодичне підвищення кваліфікації, перманенту перекваліфікацію тощо, а про постійне перебування людини цифрової і постцифрової доби в екосистемі розвитку персоналу, самопідготовки до зміни профілю діяльності, оновлення здатностей бути успішною.

Наголошуємо на тому, що новий гібридний світ цифрових і постцифрових технологій **має стати для людини простором породження нових особистісних цінностей,** розвитку здатностей, якостей; простором для прирощення у людині людського, морально-етичного; простором для об'єднання людей навколо спільних цінностей. Якщо домінуватиме тренд до вихолощення в людині людського, то причиною варто вважати не поширення проривних цифрових і постцифрових технологій, а нездатність, неготовність соціуму усвідомити достеменні цінності суспільного буття і стати на шлях стійкого людиновимірного розвитку.

В процесі виконання дослідження отримали також статус підтверджених гіпотез передбачення автора щодо **завищених очікувань багатьох дослідників, які вважали і продовжують вважати неминучість «кінця праці» та настання в недалекому майбутньому ери «без роботи».** З'являються усе нові аргументи, що засвідчують слабкість прогнозів, згідно з якими «безробітне майбутнє» уже стукає у двері чи не кожної економічно активної людини. Поділяємо точку зору тих науковців, які вважають помилковим та/або спрощеним уявлення про фіксований обсяг праці в економіці та закликають приділяти більше уваги появі нових видів економічної діяльності як реакції на розширення суспільних та індивідуальних потреб, на появу все нових і нових споживчих вартостей; брати до уваги й той незаперечний факт, що в рамках кожної професійної діяльності матиме місце виконання різнорідних функцій і завдань, які можуть бути як рутинними, так і творчими, і вимагати діяти в нестандартних ситуаціях.

Науково та емпірично доведено, що підвищення продуктивності супроводжується зростанням доходів суб'єктів економічної діяльності, яке зумовлює підвищення інвестиційного та споживчого попиту, задоволення якого потребує залучення додаткових людських ресурсів. Авторські моделі зайнятості, що виконані на прикладі низки прогресивних техніко-технологічних секторів української економіки, демонструють новітні тренди у царині зайнятості, які не вписуються в існуючі «штампи» щодо «кінця праці».

За умов карколомних змін у всіх сферах економічного, соціального, суспільного буття, тектонічних зрушень, що чекають на людину на платформі «Праця 5.0», нові випробування чекають на нас у пошуку механізмів, регуляторів розбудови соціально-трудової платформи нового покоління. Поява іншого типу відносин на платформі «Праця 5.0» має передбачати завчасне форму-

вання й арсеналу інших регуляторів. Як складову цього іншого розглядаємо започаткування **нових за формою і змістом суспільних договорів.** Суб'єктами укладення таких договорів мають стати як традиційні сторони соціально-трудових відносин та їхні представницькі органи, так і широке коло представників громадянського суспільства. Отже, за постіндустріальної структури суспільства, виходу на суспільну арену нових соціальних сил іншою має бути архітектоніка соціального діалогу. За нашим баченням, предметне, змістове поле суспільних договорів має суттєво розширитися, поєднувати, зокрема, широку палітру взаємодії людини з об'єктами техносвіту.

Особливого значення набуває суспільний діалог та узгоджені, консолідовані рішення соціальних партнерів щодо меж застосування штучного інтелекту, «розумних» машин, практики розбудови нового, антропоцентричного архетипу економіки і суспільства. Отож нові суспільні договори (угоди) мають виходити далеко за межі класичних відносин, що торкаються тільки або здебільшого взаємодії, узгодження інтересів працівників і роботодавців. При цьому об'єкти техносвіту, зокрема штучний інтелект, стають чи не уречевленою стороною соціального діалогу. Нині на порядку денному соціального діалогу — мегазавдання щодо соціалізації техносвіту, недопущення або бодай применшення проявів постгуманізму, збереження в людині людського, подолання так званої антропологічної неадекватності. **Однією з засадничих ідей і таким же за статусом висновків цього наукового пошуку є й наступне.**

Світ позаекономічний, морально — духовний, ціннісний має зазнати кардинальних змін. Еволюційним шляхом таких змін навряд чи можна досягти. Велику надію покладаємо на науку, що покликана формувати новий світогляд, нову економічну і соціальну культуру. **Але для цього мають статися тектонічні зрушення у головах самих науковців, у їхньому світосприйнятті ролі, місця людини, сприйнятті тієї моделі людини, яку відстоює автор наукової доповіді.** Справедливості ради зазначимо, що є й інший сценарій появи нового світогляду, нового прозріння, про яке йшлося у заключних засновках попередньо виданої монографії[1]. Не виключаємо, йшлося там, що такі зміни можуть статися, коли людство постає перед небаченими загрозами, катаклізмами, переживе глобальний стрес і настане прозріння, яке скоріш за все прогнозоване творцем.

[1] Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2021.

І все ж, маємо більше покладатися на науку, її здатність продукувати дійсно нове, пояснювати неочевидне, неспостережуване, приховане, те, що має значення. Наука здатна сформувати новий світогляд і прирости в людині людське. Такий висновок автора не є завищеним та/або спонтанним. Десь там глибоко в душі кожної думаючої, соціально відповідальної людини з'являються такі ж або приблизно такі ж думки. Світом керують ідеї, інтереси, домінуючі цінності. За іншого світогляду, іншої культури, інших цінностей та ідей, за іншого розуміння сенсу життя світ людей може стати безумовно і кращим, і більш справедливим, і більш людиноорієнтовним.

Мати Тереза свого часу висловила думку, в якій закладено філософію мудрості: «Я не можу самотужки змінити світ, але я можу кинути камінь у воду, і від нього розійдеться безліч хвиль». У науковців є унікальна можливість продукувати нові хвилі, вчити думати інакше, спонукати до роздумів і подальших людиноцентричних дій.

Лопушняк Г.С.
д.е.н., професор, завідувач кафедри
соціоекономіки та управління персоналом
Київськи національний економічний університет
ім. Вадима Гетьмана

КАФЕДРА СОЦІОЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КНЕУ ІМ. В. ГЕТЬМАНА: 60 РОКІВ У НАУКОВОМУ ПОШУКУ ТА ФОРМУВАННІ НОВІТНІХ ТЕНДЕНЦІЙ У СФЕРІ ПРАЦІ

Сфера праці й соціально-трудових відносин є одним із ключових вимірів сучасного суспільного розвитку. Саме в ній концентруються наслідки технологічних зрушень, глобалізації, демографічної кризи, війни, посилення соціальної нерівності та цифрової трансформації економіки. Від того, як організовано працю, якими є умови зайнятості, механізми відтворення й розвитку людського потенціалу, значною мірою залежать стійкість економічних систем, рівень соціальної згуртованості та перспективи сталого розвитку держави. Це зумовлює особливу вагу наукових досліджень у сфері праці, соціальної політики, управління персоналом і розвитку соціоекономічних інститутів, а також роль наукових шкіл і академічних осередків, здатних продукувати нові підходи до осмислення та регулювання цих процесів.

У цьому контексті кафедра соціоекономіки та управління персоналом Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана постає не просто структурним підрозділом закладу вищої освіти, а сформованим упродовж 60 років науково-освітнім осередком, який зробив вагомий внесок у розвиток вітчизняної школи економіки праці, соціоекономіки та управління персоналом. Ювілей кафедри підсумовує шість десятиліть безперервного наукового пошуку, методологічних інновацій, удосконалення освітніх практик та творення нових смислів у сфері праці й соціально-економічного розвитку.

За цей час кафедра пройшла еволюційний шлях від класичної «економіки праці» до сучасної «соціоекономіки» — міждисциплінарного напряму, що поєднує інструментарій економічної теорії, соціології, менеджменту, публічної політики та демографії для дослідження трансформацій у сфері праці, зайнятості, соціального захисту й розвитку людського потенціалу. На цій основі сформовано наукову школу, для якої характерним є поєднання

глибокої теоретичної рефлексії з прикладною орієнтацією на потреби держави, бізнесу та суспільства.

Історія кафедри соціоекономіки та управління персоналом концептуально відображає становлення української школи економіки праці й управління персоналом, що розвивалася в контексті суспільних трансформацій, інституційних реформ, зміни моделей зайнятості та пошуку балансу між економічною результативністю і добробутом людини праці.

Перший етап: становлення та формування наукових засад (1965-1989 роки).

Початковий етап розвитку кафедри пов'язаний із періодом індустріального зростання та розбудови системи народногосподарської освіти. У цей час домінували завдання підвищення ефективності виробництва, оптимізації використання трудових ресурсів, розроблення методів наукової організації праці, нормування та стимулювання. Саме тоді було закладено основи наукової школи економіки праці, сформовано ядро викладацького колективу, визначено ключові методологічні підходи до аналізу продуктивності праці, фонду заробітної плати, організації робочого часу.

Кафедра активно співпрацювала з провідними науковими центрами колишньої держави, брала участь у державних програмах підвищення ефективності праці та використання трудових ресурсів.

Другий етап: пошук нових орієнтирів (1990-2009 роки). Зі здобуттям Україною незалежності кафедра вступила у фазу сутнісної трансформації змісту й інструментарію наукових досліджень. Нові соціально-економічні реалії, становлення ринку праці, інституційні реформи, формування ринкових механізмів зайнятості зумовили переосмислення ролі людини праці у виробничих відносинах.

У цей період вагомого розвитку набули дослідження проблем зайнятості, безробіття, гнучких форм праці, становлення кадрового менеджменту як окремого напряму. Було започатковано системну підготовку фахівців з управління персоналом та економіки праці, оновлено зміст освітніх програм, розроблено нові навчальні курси, що заклали основу для формування сучасної національної моделі підготовки HR-фахівців. Викладачі кафедри брали активну участь у розробленні законодавчої бази у сфері праці, зайнятості й соціального діалогу, а підготовлені ними підручники та навчальні посібники стали базовими для економічної освіти в Україні.

Третій етап: інноваційна інтеграція, європейський вимір та цифровізація (2010-2019 роки). Третій етап розвитку кафедри ха-

рактеризується інтеграцією у європейський освітній і науковий простір, посиленням міждисциплінарності та цифрової складової навчального процесу. Кафедра стала активним учасником національних і міжнародних проєктів, у тому числі програм ЄС Erasmus+ та інших міжнародних грантових ініціатив, що сприяло модернізації змісту освіти, впровадженню компетентнісного підходу, розвитку практико-орієнтованих форм навчання.

У цей час було розширено спектр освітніх програм з менеджменту персоналу, менеджменту соціальної сфери, удосконалено механізми співпраці з роботодавцями, а також активізовано використання цифрових технологій в управлінні освітнім процесом і HR-практиками.

Четвертий етап: освітньо-дослідницька синергія, стійкість, соціальна місія як відповідь на глобальні виклики (з 2020-тих років). Сучасний етап розвитку кафедри СЕУП пов'язаний із поглибленням соціоекономічного виміру досліджень, посиленням стійкості освітнього процесу в умовах пандемії COVID-19, повномасштабної війни та турбулентності ринку праці. У 2021 році кафедра отримала нинішню назву — соціоекономіки та управління персоналом, що відображає зміщення акцентів від вузького розуміння економіки праці до комплексного аналізу соціально-трудових процесів, екосистеми людських ресурсів, соціальної політики та сталого розвитку.

Сьогодні кафедра СЕУП є одним із провідних науково-освітніх центрів КНЕУ ім. Вадима Гетьмана. У її складі працюють 32 викладачі, серед яких — 7 докторів наук, професорів та 20 кандидатів наук, доцентів, а також навчально-допоміжний персонал. Кафедра є ініціатором, розробником і відповідальною за реалізацію шести освітніх програм: «Менеджмент персоналу» (бакалаврський та магістерський рівні); «Менеджмент соціальної сфери» (бакалаврський рівень); «Соціальний менеджмент» (магістерський рівень); «Соціоекономіка та управління персоналом» (магістерський рівень); «Соціальне забезпечення» (третій освітньо-науковий рівень). Більшість освітніх програм кафедри акредитовано Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти, з яких три отримали оцінку «зразкова». Міжнародне визнання ОП «Менеджмент персоналу» (магістерський рівень), відзначеної нагородою «Пальмова гілка» (однією у 2022 р. та двома у 2024 р.), засвідчує високий рівень науково-методичного забезпечення та лідерство кафедри у сфері підготовки HR-фахівців.

Освітні ініціативи та практико-орієнтований вимір діяльності. З метою поглиблення теоретичної підготовки й формування

практичних компетентностей у сфері менеджменту персоналу на базі кафедри реалізується проєкт «HR-University KNEU». Його формат передбачає гостьові лекції, майстер-класи, тренінги, професійні кейси за участю провідних HR-експертів, що забезпечує безпосередню інтеграцію здобувачів у сучасні практики управління персоналом і сприяє професіоналізації HR-середовища. Розширення цього проєкту через «Школу юного HR» дозволило сформувати ефективний профорієнтаційний майданчик для учнівської молоді.

Важливим соціально-освітнім напрямом є діяльність Університету «Соціальні ініціативи», орієнтованого на формування соціально відповідальної поведінки майбутніх фахівців у галузі менеджменту соціальної сфери, соціального забезпечення та управління персоналом. Прогресивність організації освітнього процесу підтверджується високим рівнем працевлаштування випускників у бізнес-структурах, органах державної влади й місцевого самоврядування, установах освіти і науки, державних підприємствах та громадських організаціях.

Наукова школа, пріоритети досліджень та публікаційна активність. Науково-дослідна діяльність кафедри послідовно виступає ключовою складовою її розвитку. Професор А. М. Колот одним із перших у незалежній Україні започаткував системні дослідження у сфері соціально-трудових відносин, ринку праці, соціального партнерства, згуртованості та відповідальності суб'єктів соціально-трудової сфери. Сформована ним наукова школа, яку розвивають професори С. О. Цимбалюк, Г. С. Лопушняк, І. Л. Петрова, Ю. М. Маршавін та інші, забезпечує безперервність наукових традицій і водночас відкритість до нових концепцій — гідної праці, соціальної відповідальності, соціального діалогу, «зеленої» та цифрової трансформації.

Наукові пріоритети кафедри зосереджені на комплексному вивченні трансформацій у сфері праці та соціальної політики, зокрема: збереженні та розвитку людського потенціалу; функціонуванні екосистеми людських ресурсів; цифровізації соціально-трудової сфери; розвитку концепцій «Праця 4.0» і «Праця 5.0»; удосконаленні соціальної політики та системи соціального захисту; розбудові інститутів соціального діалогу й соціального капіталу; підвищенні продуктивності праці та модернізації компенсаційної політики; впровадженні сучасних механізмів управління працею.

Висока результативність наукових досліджень відображається у значному публікаційному доробку. Лише за останні п'ять років

за участі викладачів кафедри видано 69 монографій, у тому числі 24 іноземними мовами, спостерігається стабільне зростання кількості публікацій у виданнях, що індексуються Scopus та Web of Science, розвиваються нові напрями монографічних досліджень.

Про високий професіоналізм та інноваційну активність кафедри свідчать її рейтингові досягнення — протягом останніх п'яти років вона стабільно входить до п'ятірки кращих кафедр Університету. У 2022 році кафедра посіла перше місце серед кафедр КНЕУ ім. В. Гетьмана за рейтингом інноваційної активності.

Міжнародна співпраця та інтеграція у глобальний науковий простір. Викладачі кафедри активно долучаються до реалізації міжнародних освітніх і наукових проєктів, розвивають партнерства з університетами ЄС та інших країн, беруть участь у програмах академічної мобільності, виступають із гостьовими лекціями за кордоном. Серед реалізованих проєктів — програми ЄС Erasmus+ («Центри сертифікації викладачів: інноваційні підходи до досконалості викладання» (UTTERLY, 2021-2023), «Нові механізми управління на основі партнерства та стандартизації підготовки викладачів професійної освіти в Україні» (PAGOSTE, 2020-2023), «Удосконалення практико-орієнтованої підготовки викладачів професійної освіти і навчання» (ITE-VET, 2016-2018) та Програми ДААД «Розвиток жіночого лідерства в академічному середовищі Німеччини та України» (FLAMINGU, 2020-2023), а також актуальні дослідження, зокрема спільний зі Швейцарським національним науковим фондом проєкт щодо вдосконалення пошуку роботи та професійного добору в умовах турбулентності ринку праці.

Такі форми співпраці посилюють науковий потенціал кафедри, розширюють можливості впровадження результатів досліджень у національну практику та сприяють формуванню нових підходів до регулювання соціально-трудових процесів.

Соціальна місія, відкритість та громадянський вимір діяльності. Кафедра послідовно реалізує принципи відкритості й соціальної відповідальності. Інформація про наукові й освітні здобутки, проєкти, ініціативи кафедри систематично висвітлюється у соціальних мережах, що сприяє формуванню прозорого академічного середовища та розширює взаємодію з громадськістю. Важливе місце посідає профорієнтаційна робота, спрямована на популяризацію соціоекономічної проблематики, професій у сфері управління персоналом та соціальної політики.

Соціальна місія кафедри конкретизується через освітні та волонтерські проєкти, які зміцнюють соціальну згуртованість і під-

тримують розвиток громадянського суспільства. Створення Центру ветеранського розвитку КНЕУ стало прикладом практичної реалізації наукових напрацювань у сфері соціальної політики, реінтеграції ветеранів та їхніх сімей у цивільне життя. Викладачі й студенти кафедри беруть участь у благодійних ініціативах, підтримують військових і внутрішньо переміщених осіб, організовують збір гуманітарної допомоги, сприяючи формуванню у молоді не лише професійних, а й громадянських компетентностей.

Підсумки шестидесятирічного розвитку та перспективи формування новітніх тенденцій праці. Сучасна кафедра соціоекономіки та управління персоналом — це інтелектуальна платформа, де поєднано академічну традицію, інноваційний підхід і чутливість до викликів часу. Тут системно досліджуються проблеми праці 4.0 і 5.0, HR-менеджменту, соціальних ризиків, розвитку людського потенціалу, соціальної політики та сталого розвитку, що дає змогу позиціонувати кафедру як один із центрів сучасної соціоекономічної думки в Україні.

Підсумовуючи 60-річний шлях, кафедра не лише фіксує власну історію, а й демонструє вагомий внесок у формування новітніх тенденцій праці — від розвитку національної системи підготовки фахівців з управління персоналом до теоретико-методологічного обґрунтування соціальної політики, цифрової трансформації ринку праці, концепцій гідної праці та соціальної відповідальності. Ювілей став нагодою висловити вдячність керівництву університету, науковцям, викладачам, здобувачам, випускникам і партнерам, які в різні роки творили й примножували потенціал кафедри. Саме завдяки їхній праці збережено й посилено наукову школу, утверджено авторитет кафедри й забезпечено її стратегічну місію — бути лідером у формуванні нової культури праці та соціоекономічного розвитку України.

УДК 331.54:004.8 + 37.017

Азьмук Н.А.
д-р екон. наук, провідний науковий співробітник
Інститут економіки промисловості НАН України,
професор кафедри бізнес-економіки та маркетингу
Черкаський державний фаховий бізнес-коледж

СМАРТ-НАВИЧКИ: ЕВОЛЮЦІЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІД ВПЛИВОМ ШІ

Ознакою сьогодення є використання штучного інтелекту як у повсякденній діяльності людини, так й при виконанні робочих завдань. За даними звіту «Майбутнє роботи» (ВЕФ 2025) Очікується, що тенденції у сфері ШІ та технологій обробки інформації створять 11 мільйонів нових робочих місць, одночасно звільняючи 9 мільйонів працівників до 2030 р. [1]. Прогнозована кількість нових робочих місць для цієї технології випереджає інші.

Темпи технологічного розвитку, зокрема у сфері використання ШІ у виробничих та бізнес-процесах зумовлюють потребу у підвищенні кваліфікації та перенавчанні співробітників. Показовим є прогнозні дані вже згаданого звіту, де визначено, що зі 100 репрезентованих працівників 59 потребуватимуть перенавчання до 2030 року [1].

Надзвичайно важливим є розуміння поточної ситуації на ринку праці та які навички є найбільший попит серед роботодавців. Перелік навичок 2025 р. очолюють когнітивні навички, навичок самоефективності та міжособистісних навичок, що підкреслює важливість гнучкості, інноваційності та особистої стійкості. Технологічна грамотність 6 позицію, а ШІ навички та великі дані — 11 [1]. Це свідчить про те, що фундаментом є людські, когнітивні навички (креативність, критичне мислення), тоді як ШІ-навички — це інструмент, який багаторазово посилює цей людський капітал. Водночас цей же звіт засвідчує, що найшвидші темпи розвитку притаманні саме технологічним навичкам: ШІ та великі дані, нетворкінг та кібербезпека, технологічна грамотність [1].

Цей висновок підтверджується звітом однієї з найбільших платформ онлайн навчання Coursera. За даними цього звіту відбувся стрибок у попиті на курси GenAI. Кількість зареєстрованих осіб зросла за рік на 866 % [2]. Структурно зростання за типами зареєстрованих користувачів виглядає наступним чином: шукачів

роботи на 1600 %, співробітників на 1100 %, студентів на 500 % [2]. Це свідчить про усвідомлення носіями робочої сили необхідності освітніх інвестицій у свій розвиток та про їхню потребу в актуалізації навичок. Ця тенденція тісна взаємопов'язана з діями роботодавців, зокрема 73 % опитаних роботодавців використовують GenAI, 62 % стверджують, що кандидати та співробітники повинні мати принаймні базове розуміння цієї технології [2]. Отже, глобальний вплив ШІ на ринок праці беззаперечний, і ми бачимо, що інвестиції в ШІ-навички вже відбуваються прискореними темпами.

В межах нашого дослідження важливим є висвітлення можливостей, які дає використання ШІ та ризиками та загрозами. За даними білої книги (ВЕФ, 2025) прогнозується зростання продуктивності, витіснення робочих місць з рутинними завданнями, розширення можливостей людини та поява нових професійних ролей, (наприклад оператори дронів). Одночасно з цим зростають ризики у сфері безпеки (приватність), відбувається загострення нерівності серед через різний доступ цих технологій, рівень освіти, зростає нерівність у сфері бізнесу через обмежену інвестиційну спроможність, та головне, помилки в інтерпретації даних [3].

Щоб мінімізувати ці ризики та максимізувати продуктивність, потрібно сформувати комплекс навичок у носіїв людського капіталу. Ми визначаємо його як смарт-навички, що складається з 3-х компонент:

— Базові навички: використання, передбачає вміння працювати з ШІ, критичне мислення (запобіжник проти галюцинацій), етика, комунікація у взаємодії людина — ШІ.

— Технічні: машинне навчання, аналіз даних, розробка й тестування моделей, критичне та аналітичне мислення, ухвалення рішень тощо.

— Професійні: інтеграція ШІ у професійну сферу (поєднання жорстких (Hard Skills) зі стратегічним баченням, ухваленням рішень, професійною етикою).

Це якісно новий комплекс навичок, оскільки на всіх рівнях передбачає стратегічну взаємодію людина — машина (людина — ШІ), де людина використовує складну комбінацію жорстких (Hard Skills) та м'яких (Soft Skills) навичок для ухвалення рішень під час розробки, навчання та використання ШІ.

Це дає підстави говорити про зміну парадигми від заміщення людини, про яке говорилося на початкових етапах поширення ШІ, до співпраці. Важливим є питання ролі людини, у цьому тан-

демі. На нашу думку, ШІ має посилювати носія людського капіталу, а не замінювати. Інтеграція ШІ може перетворити робочі місця на високопродуктивні ролі з вищими вимогами до професійної експертизи. А зміна парадигми від Заміщення до Співпраці є не просто черговою хвилею автоматизації, це новий етап технологічного розвитку, де людський капітал еволюціонує від виконавця до Стратега ШІ.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Future of Jobs Report 2025. *WEF*. https://www.weforum.org/publications/.
2. Job skill Report. (2025). *Coursera.* https://www.coursera.org/skills-reports/job-skills.
3. Jobs of Tomorrow: Technology and the Future of the World's Largest Workforces White Parer. (2025). *WEF*. https://www.weforum.org/publications/jobs-of-tomorrow-technology-and-the-future-of-the-world-s-largest-workforces/.

УДК 331.1

Аксьонова С.Ю.
кандидат економічних наук,
Інститут демографії та досліджень якості життя
ім. Михайла Птухи НАН України
Крімер Б.О.
кандидат економічних наук,
Інститут демографії та досліджень якості життя
ім. Михайла Птухи НАН України

ГНУЧКІ ФОРМИ ЗАЙНЯТОСТІ В ЕКОСИСТЕМІ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

В умовах воєнних викликів, міграційних втрат, структурних змін на ринку праці виникає потреба переосмислення моделей зайнятості з урахуванням мобільності, безпеки і балансу між професійним і особистим життям. Пошук пріоритетів розвитку приводить до гнучких форм зайнятості, що можуть сприяти збереженню трудового потенціалу і забезпеченню стійкості екосистеми людських ресурсів.

У 2019 р. було прийнято Директиву ЄС 2019/1158/ЄС щодо балансу професійного та особистого життя для батьків та опікунів («Directive (EU) 2019/1158 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on work-life balance for parents and carers»), яку держави-члени ЄС зобов'язані були імплементувати до серпня 2022 р. і повідомити про це Європейську комісію. Поряд з іншим, Директивою 2019/1158/ЄС передбачено надання батькам та опікунам права вимагати гнучкий графік роботи з метою можливості поєднання догляду за дитиною/дітьми і професійної зайнятості, але при цьому усі працівники, які висувають вимоги про баланс між роботою та особистим життям, мають бути захищеними від дискримінації, звільнення, несприятливих умов праці та інших негативних наслідків. Значимість закріплених в документі положень доводить те, що невиконання державами-членами ЄС вимоги щодо імплементації до вказаного строку (а 12 держав не прийняли жодних нормативно-правових актів для приведення національного законодавства у відповідність зазначеній Директиві) спонукало Європейську комісію пригрозити рішенням звернутися до Європейського суду справедливості у разі подальшого ігнорування цього питання [1]. Зважуючи на праг-

нення України стати членом Європейського Союзу й зобов'язання щодо змін у законодавстві, взяті Україною разом із Угодою про асоціацію з ЄС, необхідно вибудовувати законодавчу базу з врахуванням вимог, прописаних у директивних документах ЄС, та організовувати діяльність вітчизняних підприємств відповідно до них.

Усвідомлення доцільності змін підходів до формування політики зайнятості простежується вже зараз, адже дедалі наполегливіше наголошується, що така політика має бути виваженою, інноваційною та людиноорієнтованою, що мають бути узгоджені різні вектори розвитку: економічний, соціальний, людський, і важливо, щоб матеріальний прогрес поєднувався з морально-духовним поступом та суспільно прийнятною соціальною якістю [2]. Людиноорієнтований підхід передбачає «реалізацію індивідуальних цілей працівників у контурі створення цінності для організації спільними зусиллями учасників взаємодії» [3], що змістовно відрізняється від усталеного підходу до працівників як до людських ресурсів, завдяки яким досягаються цілі підприємства чи організації та виконуються виробничі завдання. Кожний з внутрішніх чи зовнішніх учасників має здійснювати внесок у результати роботи підприємства чи організації не попираючи свої інтереси, а організовуючи діяльність так, щоб особистісні інтереси та цілі організації взаємодоповнювалися і посилювалися.

Загалом, в Україні регулювання гнучких форм зайнятості означено у Кодексі Законів про працю, куди за рік до повномасштабного вторгнення було внесено важливі зміни, базовані на викликах пандемії Covid-19. Чітко визначені поняття «гнучкий режим робочого часу», «надомна робота», «дистанційна робота»; вказано, що за необхідності та узгодженості з керівництвом підприємства працівники можуть виконувати свою роботу за індивідуальним графіком. При застосуванні «гнучкості» у режимі робочого часу враховуються багато аспектів: завантаження працівників протягом дня (наприклад, більшим обсягом роботи у першій половині дня), сімейні обставини (наприклад, наявність особи з інвалідністю), особливості режиму роботи інституцій, з якими пов'язаний працівник (наприклад, необхідністю забирати дитину зі школи чи дошкільного закладу), розташування місця роботи тощо.

На наше переконання, гнучкі форми зайнятості являють собою один з ключових інструментів, що забезпечують дотримання людиноорієнтованого підходу в екосистемі людських ресурсів, оскільки саме завдяки такій зайнятості з'являється можливість уникнути конфліктів і суперечностей між інтересами різних сфер

життєдіяльності, насамперед, виробничої (професійної) та сімейної (особистісної) та досягнути їх балансу.

Важливість гнучкості в організації праці підтверджується сучасними дослідженнями. Так, звіт Randstad «Глобальні тенденції талантів 2025» показав, що гнучкість в організації робочого часу — у питаннях коли і де працівники мають виконувати свої обов'язки — стає пріоритетом для працівників підприємств і компаній по всьому світу. Під впливом змін, спричинених пандемією *Covid*-19, коли стало очевидним, що діджиталізація надає змогу працювати у різних місцях та у різний час, працівники почали по-іншому підходити до працевлаштування, зокрема, 45 % робочої сили всього світу вимагають альтернативних моделей роботи, 76 % змінили б роботу заради кращої гнучкості [4]. Гнучкі форми зайнятості сприяють підвищенню продуктивності діяльності підприємств.

Необхідність поширення гнучких форм зайнятості та організації соціально-трудових відносин набувають нового змісту і стають нормою в українському суспільстві, спричинена не лише епідеміологічною кризою, але й тривалим воєнним станом, а «перехід до цифрової епохи та екологічного розвитку економіки в умовах нестабільності» дедалі сприятиме урізноманітненню і поширенню використання нових нестандартних форм зайнятості [5].

Необхідно зауважити на ще один важливий факт, висвітлений в іншому звіті — «Майбутні робочі місця 2025» («Future of Jobs Report 2025»): працівники надають більшого значення питанням покращення політики щодо робочого часу та проблемі понаднормової роботи порівняно з роботодавцями. Для перших ці заходи очолюють список їхніх пріоритетів у роботі, тоді як другі розмістили їх на восьму сходинку найефективніших стратегій для приваблення у компанію талановитих працівників [6, с.54]. Подібні тенденції спостерігаються й в Україні: періодичні опитування провідного українського онлайн-порталу для пошуку роботи Work.ua, показали, що роботодавці «здебільшого наполягають на роботі в офісі з фіксованим графіком», а от шукачі «прагнуть гнучкості й балансу, щоб бути продуктивніше та подолати виснаження» [7].

Відмова від пошуку можливостей застосування гнучкого режиму роботи або відмова працівникам у його використанні пришвидшує плинність кадрів, тоді як належне впровадження надає підприємствам низку переваг. Серед них, більші шанси «притягнути» і втримати талановитих працівників, гармонійно поєднувати сімейні обов'язки (насамперед догляд і виховання дітей) та пі-

дтримувати продуктивність праці, професійні вміння, вирішувати гендерні проблеми, зменшувати конфлікти між працівниками тощо. Гнучкий режим роботи сприяє зниженню транспортної втомленості, завдяки ефективнішому використанню транспорту й уникненню годин піку, а у випадках дистанційної зайнятості — економії часу на дорогу. Під час повномасштабної війни вкрай важливо намагатись зменшувати рівень стресу, який, як це доведено численними дослідженнями, негативно відображається на стані здоров'я людини, що, у свою чергу, знижує працездатність й результативність. Так чи інакше, але гнучкі форми зайнятості більшою мірою ніж інші ведуть до задоволеності роботою.

Розвиток гнучких форм зайнятості стає важливим елементом людиноцентричної екосистеми людських ресурсів, пріоритизація якої створює основу для довгострокового відновлення і модернізації країни.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Яремко, Ю. (2024) Баланс професійного та особистого життя як стандарт ЄС у сфері гендерної рівності. *ЮрФем.* https://jurfem.com.ua/balans-ch-2/.
2. Колот, А. М., & Герасименко, О. О. (2022). Модель зайнятості-XXI: трансформаційні ефекти цифровізації. *Економіка та підприємництво*, 49(2), 124–148. https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/89c56a82-c138-4e22-9936-93424f6d1732/content.
3. Колот, А.М., Герасименко, О.О., Шевченко, А.С., & Бабій, Ю.М. (2023). Екосистема людських ресурсів організацій як концептологія та прикладна платформа людиноцентризму. *Проблеми економіки*, 3, 282-294. https://doi.org/10.32983/2222-0712 2023-3-282-294.
4. Robbins, J. (2025). 2025 *Global Talent Trends: The Talent Multiverse — A Deeper Dive into the Future of Work.* Employer Branding News (EBN). https://employerbranding.news/2025-global-talent-trends-the-talent-multiverse/.
5. Гук, Л.П., & Біліченко, С.П. (2022). Гнучкі форми зайнятості та мобільність робочої сили в умовах економічної нестабільності. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*, 2 (65), 5-12 https://doi.org/10.32689/2523-4536/65-1.
6. Future of Jobs Report 2025. *The World Economic Forum*. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf.
7. Кривобок, Я. Дистанційна робота vs. офіс: чому роботодавцям важко знайти кандидатів, а шукачам роботу. (2025). *Work.ua. Аналітика*. https://www.work.ua/articles/analytics/3429/.

УДК 331.5

Антонюк В.П.
головний науковий співробітник
Інституту економіки промисловості НАН України

ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

В умовах тривалої повномасштабної війни для України як ніколи важливий розвиток оборонно-промислового комплексу (ОПК). Для забезпечення його розвитку ще у 2021 р. було затверджено Стратегію розвитку ОПК України, в якій ставилися завдання реформування і розвитку оборонної промисловості на основі інновацій, сучасних технологій та військово-технічної співпраці з іноземними партнерами. Реалізація цих завдань потребує не лише фінансового, технологічного, але й кадрового забезпечення, яке нині має значні проблеми.

Ще напередодні повномасштабної війни на ринку праці України відчувався дефіцит кваліфікованих працівників, що стримувало нарощування виробництва. Аналізуючи проблему дефіциту кадрів у промисловості в 2017 р., Янченко і Харлан відзначали — вагомим стримуючим чинником конкурентоспроможності промисловості є брак робітничих кадрів і технічних спеціалістів з відповідними якісними характеристиками для потреб виробництва [1, с. 125]. Багатьом великим підприємствам машинобудування, енергетики, металургії, оборонної, хімічної галузей не вистачало молодих кваліфікованих кадрів. Це було вагомою проблемою для АТ «Українські енергетичні машини», машинобудівного концерну «Укроборонпром» та ін. Особливо негативним був дефіцит молодих кадрів інженерно–технічних спеціальностей. У концерні «Укроборонпром» середній вік працівників на бронетанкових підприємствах складав 51,3 рік, частка працівників до 35 років була 9,6 %, а частка працівників пенсійного віку на окремих підприємствах Концерну вимушено наближалася до 100 % [2]. В умовах повномасштабної війни кадрова проблема суттєво загострилася. Опитування топ-менеджерів компаній — членів Європейської Бізнес Асоціації (ЕВА) у 2025 р. виявило, що 75 % опитаних підприємств мали дефіцит кадрів, як найбільш вагомий чинник обмеження їхньої діяльності [3]. Українські оборонні підприємства,

де відбувається інтенсивне зростання виробництва, відчувають значний кадровий голод, який суттєво стримує нарощування виробництва та впливає на успішність бойових дій. На думку фахівців, у війні важливе не лише протистояння армій, але й проєктувальників і виробників військової техніки. Кількість слюсарів, зварювальників, інженерів, програмістів у кожної із сторін також визначає співвідношення сил на полі бою [4]. Нині найбільшому виробнику зброї АТ «Українська оборонна промисловість» бракує токарів, фрезерувальників, зварювальників, операторів верстатів. Це уповільнює процеси виробництва, ремонту техніки та передавання досвіду молодим спеціалістам. Також інноваційним оборонним компаніям бракує розробників БПЛА і конкурувати за них доводиться з ІТ-компаніями.

Нині потреба в робочій силі постійно зростає. На Єдиному порталі вакансій Державної служби зайнятості, який об'єднує вакансії провідних сайтів з пошуку роботи, станом на 1 вересня 2025 року налічувалося 244 тис. вакансій. В середньому для одного шукача роботи налічувалося майже дві вакансії. Найбільший дефіцит кадрів спостерігається серед кваліфікованих робітників за такими професіями як: електромонтер з ремонту електроустаткування, слюсар-сантехнік, слюсар-електрик, монтер колії, слюсар аварійно-відновлювальних робіт, зварник, електрогазозварник, автослюсар тощо [5]. Це саме ті професії, які необхідні ОПК. Також високим є попит на інженерно-технічних фахівців.

Проблема кадрового голоду в Україні обумовлена багатьма причинами, серед яких роботодавці частіше всього називають мобілізацію та міграцію. Однак, крім цих чинників дуже вагомою є професійна освіта та професійно-кваліфікаційна збалансованість ринку праці. Ще у передвоєнні 2019 -2021 роки, за даними Державної служби статистики, охоплення молоді віком 15-24 роки професійно-технічною та вищою освітою знизилося з 39,2 % до 33,1 %, що мало негативне значення для забезпечення ринку праці молодими кваліфікованими кадрами з сучасною професійною підготовкою. В умовах повномасштабної війни чисельність здобувачів вищої та професійно-технічної освіти ще більше знизилася. Дефіцит кадрів посилюється структурною невідповідністю професійної підготовки потребам ринку праці. Дослідження показують: лише 27,2 % працівників, які мали вищу освіту, зайняті за фахом; 29,5 % — частково працювали за спеціальністю та 43,2 % — працювали не за спеціальністю [6].

Також деформованою є структура попиту за напрями підготовки, яка не відповідає потребам економіки. Менше четверті абі-

турієнтів при вступі обирають технічні спеціальності, необхідні для інноваційної модернізації економіки. За результатами вступної компанії 2025 року, більшість поданих заявок на вступ у ЗВО була спрямована на соціально-гуманітарні спеціальності: «Менеджмент» (69,4 тис. заяв), «Психологія» (55,6 тис.), «Філологія» (55,9 тис.). На технічні спеціальності заяв в рази менше: «Машинобудування» — 4906 заяв, «Прикладна механіка» — 2962; «Електрична інженерія«— 7120 заяв [7]. Однією з причин такої ситуації є складність навчання на технічних спеціальностях і слабка якість шкільною підготовки в цілому, та особливо з математики і природничих дисциплін, про що свідчать результати міжнародного дослідження якості освіти PISA, в якому Україна приймала участь у 2018 та 2022 роках. Вони показали гірший рівень знань українських учнів порівняно з учнями розвинених країн. За результати PISA-2022, знання більшості українських 15-річних підлітків, які проходили тестування, знаходилися на базовому рівні — учні можуть виконувати завдання, які передбачають мінімальну підготовленість і спроможність мислити самостійно. Порівняно учнями країн ОЕСР відставання у навчанні з математики та природничих дисциплін становило 1,5 роки [8].

Проблема кадрового забезпечення ОПК існує і в країнах ЄС. Т. Кольманн, аналізуючи перспективи розвитку німецької оборонної промисловості та НАТО підкреслює, що гонитва за кваліфікованою робочою силою вже розпочалася [9]. Скільки саме кваліфікованої робочої сили буде бракувати, залежить від того, як інтенсивно європейські країни НАТО будуть переозброюються. Зростання витрат на оборону до 2 % ВВП до 2030 р. спричинить кадровий дефіцит у 160 тис. осіб, а при підвищення видатків на оборону до 3 % ВВП дефіцит може зрости до 760 тис. Прогнозується, що вирішення кадрової проблеми для ОПК у ФРН та інших країнах ЄС буде здійснюватися шляхом: залучення працівників з інших галузей промисловості, які нині знаходяться в стані стагнації (наприклад автомобілебудування); перекваліфікації працівників; залучення фахівців з інших країн, при проходженні досить жорсткої безпекової перевірки; залучення фахівців із США, які звільняться в умовах реалізації політики Дональда Трампа, спрямованої на скорочення науково-дослідних інститутів й університетів.

В Україні кадрова проблема ОПК може бути більш гострою порівняно з країнами ЄС, а також не всі ті шляхи їх вирішення, що передбачаються у ФРН, для нас можливі, окрім перекваліфікації. Тому необхідно розробити і реалізувати власну програму

кадрового забезпечення оборонної промисловості, яка має включати такі напрями вирішення проблеми:

1) ефективну систему бронювання фахівців для ОПК, яка дозволить збалансувати потреби у кадрах для ЗСУ та оборонного комплексу;

2) цілеспрямовану роботу щодо повернення в Україну тих вимушених мігрантів, фахова підготовка яких відповідає потребам ОПК, шляхом створення відповідних умов та мотиваційних стимулів;

3) перепідготовку і залучення в оборонне виробництва ветеранів війни та осіб з інвалідністю, які безпосередньо мали справу зі зброєю та розуміють важливість і специфіку її виробництва;

4) формування нового покоління інноваційно та технологічно спроможної молоді шляхом розвитку і модернізації вищої та професійно-технічної освіти, розвитку STEM-освіти, якісної професійної підготовки у відповідності до потреб інноваційного розвитку економіки на основі цифрових технологій та штучного інтелекту, модернізації системи інженерної освіти, спрямованої на забезпечення потреб Індустрії 4.0;

5) посилення співпраці між закладами професійної освіти та промисловими підприємствами у сфері підготовки кваліфікованої робочої сили.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Янченко, Н.В., & Харлан, А.В. (2017). Шляхи подолання дефіциту робітничих кадрів і промислових спеціалістів. *Молодий вчений,* 4.4 (44.4), 25-29. http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/29.pdf.

2. Бойко, І. (2021). Великі промислові підприємства скаржаться на дефіцит молодих кваліфікованих кадрів. *УНІАН.* https://www.unian.ua/economics/finance/veliki-promislovi-pidpriyemstva-skarzhatsya-na-deficit-molodih-kvalifikovanih-kadriv-novini-ukrajina-11563432.html.

3. Три чверті опитаних компаній ЕВА працюватимуть в Україні незалежно від тривалості війни. (2025). *ЕВА*. https://eba.com.ua/try-chverti-opytanyh-kompanij-eva-pratsyuvatymut-v-ukrayini-nezalezhno-vid-tryvalosti-vijny/.

4. Мірошниченко, Б. (2023). Війна інженерів. Як оборонна промисловість потерпає від браку кадрів. *Економічна правда*. URL: https://epravda.com.ua/publications/2023/09/20/704506/.

5. Основні тренди ринку праці у 2025 році. (2025). *Державна служба зайнятості України.* https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend

6. Освітньо-кваліфікаційні диспропорції ринку праці України: сучасні реалії та перспективи. (2025). *НІСД.* https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osvitno-kvalifikatsiyni-dysproportsiyi-rynku-pratsi-ukrayiny

7. Рейтинг бакалаврських спеціальностей за кількістю заяв. (2025). *Освіта.* https://osvita.ua/consultations/95141/.

8. PISA-2022: короткий огляд усіх основних результатів. (2023). *НУШ.* https://nus.org.ua/articles/pisa-2022-korotkyj-oglyad-usih-osnovnyh-rezultativ/.

9. Кольманн, Т. (2025). Танки замість автомобілів: як змінюється ринок праці у ФРН. *DW*. https://www.dw.com/uk/tanki-zamist-avtomobiliv-ak-zminuetsa-rinok-praci-v-nimeccini/a-72056845.

УДК 331.005.95/.96

Арефіна В.О.
студентка ф-ту ФЕтаУ,
5 курсу, спец. 073 «Менеджмент»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ТРАНСФОРМАЦІЯ HR-ФУНКЦІЙ У ДОБУ ЦИФРОВОЇ ЕКОСИСТЕМИ

Цифровізація бізнесу значно впливає на роль і функції HR-менеджерів, адже автоматизація організаційних завдань і процесів вимагає від персоналу підвищення цифрових компетенцій. Для ефективної роботи HR-відділів у сучасних умовах, мінімізації ризиків на всіх етапах підбору, навчання та розвитку співробітників, а також для побудови результативної взаємодії з персоналом стають вкрай необхідними новітні методи й технології, зокрема цифрові.

Цифрова HR-трансформація полягає у зміні методів управління персоналом шляхом впровадження автоматизованих систем та штучного інтелекту і хмарних технологій. Цей процес охоплює такі сфери, як рекрутинг, навчання, мотивація, системи винагород та розвиток працівників. Менеджер з управління персоналом у сучасних умовах має бути не лише адміністратором, а й лідером кадрової політики, який володіє високими моральними якостями, психологічними знаннями, здатністю мислити системно та приймати нестандартні управлінські рішення [4, с. 266].

Сьогодні традиційні системи управління персоналом поступово перетворюються на моделі управління талантами, акцентуючи увагу на навчанні, розвитку творчого потенціалу та інтелектуальних здібностей працівників. У реаліях сучасного цифрового середовища фахівці з належним рівнем інтуїції, знань, навичок і компетенцій стають основним чинником, який визначає успіх бізнесу. Актуальне управління персоналом вирізняється цілою низкою стійких тенденцій:

- активне використання HR-технологій для автоматизації кадрових процесів;
- аутсорсинг певних бізнес-функцій і фокусування HR-департаментів на стратегічних завданнях;
- формування нових моделей кар’єри, орієнтованих на гнучкість і безперервне навчання;

- створення культури навчання і внутрішнього підприємництва;
- розвиток аналітики персоналу, що забезпечує прийняття рішень на основі даних.

Такі тенденції зумовлені зміною ринку праці, глобальною конкуренцією за таланти, а також необхідністю швидкої адаптації організацій до цифрових трансформацій [7].

У сучасних реаліях конкурентоспроможність підприємства визначається не лише організаційними та економічними аспектами, але й наявністю професійно підготовленого персоналу та якісним управлінням його діяльністю. Це пов'язано з тим, що глобальна економіка та суспільство розвиваються з надзвичайно високою динамікою, а технології у виробничих процесах відзначаються швидкоплинністю життєвого циклу. За таких обставин компанії змушені оперативно пристосовуватись до змін як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищах, враховуючи їхню нестабільність та постійну еволюцію.

Аналіз сучасних підходів свідчить, що управління людськими ресурсами є не менш значущим для успіху організації, ніж управління матеріальними або фінансовими ресурсами. Практичний досвід таких компаній, як Dropbox, Microsoft, Airbnb та LivePerson, демонструє важливість розробки принципів організації робочого простору, які сприяють підвищенню продуктивності персоналу [9; 10].

1. В офісі має бути достатньо простору для комфортної роботи. Тісні умови створюють постійне напруження, що негативно впливає на продуктивність працівників.

2. Різноманітність в дизайні офісу необхідна для зміни обстановки. Це допомагає працівникам виходити зі стану низької продуктивності, яку спричиняє монотонність одноманітного простору. Інноваційний дизайн стимулює творчий підхід і креативність.

3. Робочий простір має бути організованим таким чином, щоб забезпечувати функціональність і сприяти виконанню різноманітних завдань без шкоди для основного робочого процесу. Наприклад, шум у відкритих офісних просторах може створювати перешкоди для приймання важливих телефонних дзвінків.

4. В офісі потрібне місце для спілкування, як формального, так і неформального. Співпраця між командами різних відділів відіграє ключову роль у робочому процесі. Слід облаштувати зручний простір, де команди зможуть взаємодіяти і працювати разом стільки, скільки потрібно.

5. Обов'язково варто створити зону відпочинку з вільним доступом, а також місце для перекусів протягом робочого дня. Це

дозволить працівникам відновлювати сили, знижувати рівень стресу та мінімізувати ризик професійного вигорання.

6. Дизайн і планування офісу повинні передавати корпоративну культуру компанії, а також відображати її цінності та принципи. Фізичні умови роботи значно впливають на організацію праці персоналу, тому ергономіці робочого простору слід приділяти належну увагу. [6, с. 124].

HR у тісній взаємодії з IT-відділом спрямовує зусилля на проведення цифрової трансформації організації з метою створення екосистеми цифрової еволюції. Для цього необхідно розвивати відповідні компетенції команди та формувати «цифровий підхід» до роботи, що сприятиме спрощенню процесів і підвищенню ефективності. Підкреслюється важливість інвестицій HR-фахівців у цифровізацію рекрутингових процесів.

Варто відзначити, що навіть ті сфери, які раніше не мали активної інтеграції з технологіями, змушені були взаємодіяти з IT-сектором. Така співпраця стала ключовою для пришвидшення трансформаційних та оцифровувальних процесів у викликаних кризовими обставинами умовах, як-от пандемія чи війна. Сучасна система управління персоналом все більше сприймається як інформаційно-орієнтований процес, що відкриває значні можливості для залучення цифрових технологій.

Резюмуючи, можна зазначити, що впровадження цифрових рішень в управління персоналом має стратегічний потенціал для розвитку. Серед найбільш перспективних інструментів є соціальні мережі, чат-боти, аналіз великих даних, застосунки, аналітичні модулі на основі штучного інтелекту та хмарні технології. Перехід HR-менеджерів до використання цифрових платформ, систем автоматизації і сучасних додатків висуває нові вимоги до їх компетенцій, а також ставить професійні виклики, пов'язані з адаптацією до стрімких цифрових змін, інтелектуалізації та роботизації робочих процесів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бей, Г.В., & Середа, Г.В. (2019). Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка та організація управління*, 2 (34), 93–101.

2. Вертюк, С.М., & Пілінський, В.В. (2016). Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. *Наукові записки науково-дослідного зв'язку*, 2 (42), 51–58.

3. Длугопольська, Т.І., & Гук, Ю.В. (2021). Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії*, 62, 13–18.

4. Дяків, О.П. (2010). HR-служба в реалізації кадрової політики організації. Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики: *Збірник наукових праць «Проблеми економіки та управління» за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції*, № 668. 263–266.

5. Дяків, О. (2022). Трансформація ролей HR-менеджера в цифрову добу. *Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. ЗУНУ, 36–38.

6. Ільєнко, А. В., Ірклій, А.О., (2017). Використання інноваційних технологій Agile, Design Thinking та ергономіки робочого простору в управлінні персоналом в IT сфері. *Соціальнотрудова сфера: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку: матеріали міжнародної науково— 28 практичної Інтернетконференції; 14-16 листопада 2017 року*. К.: КНЕУ, 122–125.

7. Чернікова, Н.М., & Вороніна, В.Л. (2023). Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*, № 3 (03), 70–75.

8. Як українська HR-індустрія відповідає на виклики сьогодення та готується до майбутнього: HR Innovation Research. https://fr.slideshare.net/kirillmazur1/hr-innovation-research-in-ukraine-2020-236192806.

9. The Digitalisation of Science, Technology and Innovation. *OECD.* https://www.oecd.org/science/inno/the-digitalisation-of-science-technology-and-innovation-b9e4a2c0-en.htm.

10. The New Digital Economy How it will transform business. *A research paper produced in collaboration with AT&T, Cisco, Citi, PwC & SAP.* https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/the-new-digital-economy.pdf.

11. What to Look for in HR Software. *HR Technologist*. https://www.hrtechnologist.com/articles/performance-managementculture/what-to-look-for-in-hr-software/.

УДК 331.1:004

Бєлов Д.Ю.
аспірант кафедри економічної теорії та
конкурентної політики
Державний торговельно-економічний університет

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ ТА КОНЦЕПЦІЙ ЗАЙНЯТОСТІ

Цифровізація економіки докорінно трансформує ринок праці, організацію трудових процесів і саме розуміння зайнятості. Якщо в індустріальну добу домінувала стабільна зайнятість із фіксованим графіком та класичними соціальними гарантіями, то нині зростає роль гнучких і мережевих форматів — дистанційної, гібридної, проєктної та платформної праці. Цей зсув супроводжується переорієнтацією від «місця роботи» до «результату» і компетентностей працівника та потребує перегляду підходів до регулювання соціально-трудових відносин і вимірювання якості зайнятості [3, с. 3–10].

Під впливом цифрових технологій (хмарні сервіси, дані, штучний інтелект, платформи) формується нова логіка організації праці, у якій завдання розподіляються між людьми та технічними системами. Застосування task-based перспективи зміщує аналіз із професій як «цілих» на набори операцій всередині них: автоматизуються насамперед рутинні кроки (формалізовані когнітивні та мануальні), тоді як нерутинні компоненти — взаємодія, аналітика, координація, творчі рішення — зберігають людську перевагу або посилюються у зв'язці з інструментами ШІ [1, с. 5–9]. Саме тому на практиці спостерігаємо не «зникнення професій», а їхню реконфігурацію — зміну пропорцій завдань, профілів компетентностей і вимог до продуктивності робочих місць [2, с. 9–18].

Історично еволюцію концепцій можна окреслити як послідовність етапів: традиційна модель із повною зайнятістю та соціальними гарантіями (фордістський стандарт), постіндустріальний перехід із домінуванням знань і ранньою комп'ютеризацією, рання цифровізація (аутсорсинг, офшоринг, дистанційна співпраця), сучасна цифровізація (платформна економіка, гіг-формати, інтеграція ШІ). У результаті на ринку праці посилилася поляризація: зростає сегмент висококваліфікованих ролей з інтенсивністю знань і взаємодії, тоді як частина середньокваліфікованих пози-

цій або скорочується, або істотно змінює зміст [6, с. 74–91]. Водночас продуктивний ефект цифровізації вищий там, де технології застосовуються як доповнення до праці: системи беруть на себе стандартизовані кроки, а працівники концентруються на інтерпретації, контролі якості, комунікації та прийнятті рішень [7, с. 753–768].

Цифровізація також підсилює фрагментацію зайнятості: зростає частка коротких контрактів, проєктних завдань і мультизайнятості. Для одних це означає розширення мобільності, автономії та диверсифікацію доходів, для інших — ризики нестабільності, нестачу гарантій і складніший доступ до класичних елементів соціального захисту. Такі зміни ускладнюють традиційну модель «роботодавець–працівник», оскільки все більше зайнятих працюють через цифрові платформи або як самозайняті фахівці. У відповідь на це країни ЄС, Канада та Південна Корея запроваджують портативні системи соціального страхування, які «прив'язуються» не до місця роботи, а до індивіда. Подібні механізми дозволяють забезпечити безперервність страхового стажу, доступ до пенсійних і медичних внесків незалежно від типу зайнятості.

Паралельно виникає потреба в нових моделях колективного представництва, що враховують інтереси фрилансерів і платформних працівників. У цьому контексті набувають актуальності гібридні профспілкові структури, які поєднують функції саморегулювання і соціального діалогу. Також важливим напрямом стає оновлення статистики та моніторингу, щоб відображати короткострокові форми роботи, кілька одночасних контрактів та часткову зайнятість. Ключовою передумовою адаптації до цих змін є безперервне навчання: короткі модулі, мікросертифікати, валідація практичних результатів, швидке закриття дефіцитів навичок під вимоги конкретних ролей [8, с. 36–45]. Усе це формує запит на гнучкі інститути зайнятості, які забезпечують баланс між економічною ефективністю та соціальною справедливістю [5, с. 15–25].

Українська траєкторія резонує зі світовими зрушеннями: сильний ІТ-сектор і інтеграція у глобальні ланцюги аутсорсингу поєднуються з інфраструктурними та інституційними викликами — нерівномірним доступом до швидкісного інтернету, потребою масштабування програм перепідготовки та запровадження нейтральних до формату правил соціального захисту. Після 2022 року цифровізація ринку праці набуває ще й виміру економічної стійкості: онлайн-платформи та віддалена робота підтримують за-

йнятість у періоди воєнних і логістичних обмежень. Водночас розбудова системи цифрових сервісів для працевлаштування (зокрема «Дія.Освіта», «Дія.Бізнес», державний портал зайнятості) створює базу для інтеграції коротких курсів і мікросертифікатів у національну політику навчання протягом життя. Платформна економіка відкриває нові канали участі в глобальному ринку праці, але водночас посилює виклики нерівності, «цифрових розривів» і потребує сучасних індикаторів якості зайнятості та відповідних регуляторних рамок [10, с. 45–52; 11, с. 29–35; 12, с. 102–108]. У ширшому міжнародному контексті аналітика ринку праці підкреслює, що в найближче десятиліття саме цифрові інструменти, автоматизація окремих операцій і розвиток гібридних форматів визначатимуть основні траєкторії попиту на навички та структуру зайнятості [9].

Отже, цифровізація виступає системним чинником переосмислення концепцій зайнятості: від індустріальних моделей стабільності — до гнучких цифрових форматів, де визначальною стає комплементарність людських і технологічних можливостей [4]. Теоретична рамка аналізу має бути завдання-орієнтованою (task-based): зміни необхідно фіксувати на рівні наборів операцій і компетентностей, а не через дихотомію «зникли/не зникли професії» [1]. Підсумковий вплив цифрових технологій на зайнятість визначається вибором стратегії адаптації: там, де технології доповнюють людську працю, посилюється попит на аналітичні, комунікаційні та інтеграційні навички, а продуктивність зростає сталіше [7]. Політика зайнятості в цифрову добу має спиратися на три опори: (1) безперервне підвищення кваліфікації як базову інвестицію в людський капітал; (2) переносимі елементи соціального захисту й податково-страхові механізми, нейтральні до форми зайнятості; (3) оновлені інструменти вимірювання, які враховують мультизайнятість, короткі контракти та платформну активність [5; 8]. Для України пріоритетами є масштабування програм перепідготовки, розбудова цифрової інфраструктури, впровадження сучасних індикаторів якості праці та узгодження регуляторних підходів із реаліями гібридних і платформних форматів [10; 11; 12].

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2019). Automation and new tasks: How technology displaces and reinstates labor. *Journal of Economic Perspectives*, 33(2), 3–30. https://doi.org/10.1257/jep.33.2.3.

2. Arntz, M., Gregory, T., & Zierahn, U. (2016). The risk of automation for jobs in OECD countries. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, 189, 1–34. https://doi.org/10.1787/5jlz9h56dvq7-en.

3. Autor, D. H. (2015). Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 3–30. https://doi.org/10.1257/jep.29.3.3.

4. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. *New York, NY: W. W. Norton & Company*. https://wwnorton.com/books/The-Second-Machine-Age.

5. Charles, L. (2022). Digitalization and employment: A review. *Geneva: International Labour Organization.* https://www.ilo.org/publications/digitalization-and-employment-review.

6. Fernández-Macías, E. (2016). Job polarization in Europe: Changes in employment structure. *Oxford Review of Economic Policy*, 32(1), 74–91. https://doi.org/10.1093/oxrep/grv058.

7. Graetz, G., & Michaels, G. (2018). Robots at work. *Review of Economics and Statistics*, 100(5), 753–768. https://doi.org/10.1162/rest_a_00754.

8. Nedelkoska, L., & Quintini, G. (2018). Automation, skills use, and training. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, 202. https://doi.org/10.1787/2e2f4eea-en.

9. The future of jobs report 2025. (2025). *World Economic Forum. Geneva*. https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025.

10.Бойко, О. В. (2022). Вплив цифровізації на ринок праці в Україні. *Економічний вісник Донбасу*, 2(68), 45–52.

11.Грищенко, І. М. (2021). Цифрова трансформація економіки: виклики для зайнятості. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 3(216), 29–35.

12.Шевчук, О. І. (2023). Платформна економіка та її вплив на зайнятість в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 41, 102–108.

УДК 331.101.262:005.336.1(477)

Близнюк В. В.
ст.н.с., д.е.н., зав. Відділом соціоекономіки праці,
ДУ «Інститут економіки та прогнозування
НАН України»

ПРАЦЯ В ЕПОХУ ЗМІН: ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ СТІЙКОСТІ ТА РОЗВИТКУ

У контексті війни, демографічних зрушень і цифрової перебудови праця перестає бути лише засобом зайнятості. Вона набуває статусу структуроутворюючої опори — механізму, що забезпечує економічну активність, соціальну згуртованість, інституційну стабільність і когнітивну мобільність. Метою дослідження є обґрунтування праці як ключового елементу соціальної економіки, що формує внутрішні механізми стійкості через узгоджену політику зайнятості, освіти, соціального захисту та інклюзивного розвитку.

У сучасних умовах посткризової трансформації праця дедалі частіше розглядається не як ізольований економічний процес, а як багатовимірна соціальна опора, що виконує функції згуртованості, адаптації, мобілізації людського капіталу та стабілізації інституційної взаємодії. Такий підхід особливо актуальний в умовах воєнно-повоєнної фрагментації, коли сфера праці втрачає стабільність, а інституційна тканина суспільства — цілісність.

Визначаючи працю як інституційну основу соціально-економічної системи, А.Колот підкреслює, що соціально-трудові відносини — це не лише механізм регулювання зайнятості, а простір соціального діалогу, де формується довіра, солідарність і професійна ідентичність [9]. Особливу увагу він приділяє інтелектуалізації праці, трактуючи її як джерело когнітивної мобільності та інноваційної спроможності [1]. У цьому контексті праця постає не як реакція на ринкові сигнали, а як *інтегративна опора*, що тримає систему в умовах невизначеності.

Теоретичне підґрунтя цієї логіки спирається на ендогенну теорію зростання, де довгостроковий розвиток визначається внутрішніми чинниками — зокрема, інвестиціями в людський капітал, знання, інституції та інновації. Праця в цьому контексті є каналом ендогенізації: вона трансформує внутрішні ресурси — навички, мотивацію, соціальні зв'язки — у продуктивну дію. Су-

часні підходи трактують людський капітал як багатовимірну систему, що включає когнітивні, соціальні, інституційні та територіальні компоненти. Праця тут — не лише результат капіталу, а його формуючий чинник: через навчання, участь, мобільність і взаємодію. Як показано у звіті OECD [12], інвестиції в навички, цифрову грамотність та інституційну ефективність є ключовими драйверами продуктивності. Водночас, за даними ILO (2024) [7], понад третина найманих працівників у світі працюють не за спеціальністю, що свідчить про глибокий розрив між освітніми системами та ринком праці. Аналітичні доповіді BCG (2023) [57] та McKinsey (2023) [10] доводять, що праця є стратегічним ресурсом адаптації. Компанії, які інвестують у розвиток навичок, культуру навчання та гнучкі моделі зайнятості, демонструють вищу здатність до стійкості в умовах криз. Праця тут постає не як операційна функція, а як інституційний каркас життєздатності. Український контекст підтверджує ці висновки. За результатами онлайн-опитування Профспілки працівників освіти і науки України (2023)[2], молодь і роботодавці вважають ключовими навичками XXI століття критичне мислення, адаптивність, цифрову грамотність та здатність до міждисциплінарної взаємодії. Водночас понад 60 % респондентів визнають, що формальні освітні програми не забезпечують належного рівня підготовки до сучасних викликів.

У цьому дискурсі праця постає як багатовимірна структуроутворююча опора, що активує ключові рівні людського капіталу — індивідуальний (навички, мотивація, когнітивна гнучкість), інституційний (узгодженість політик, доступ до сервісів), соціальний (участь, довіра, згуртованість) та територіальний (просторова справедливість, мобільність, регіональна інфраструктура). Вона не лише тримає систему, а й формує її здатність до самовідтворення, адаптації та інноваційного оновлення. Інституційна підтримка праці — через міжсекторальну координацію, цифрові платформи перекваліфікації, регіональні хаби зайнятості та індикатори якості людського капіталу — є критичною умовою для переходу до політики реконструкції, орієнтованої на стійкий розвиток. У цьому сенсі праця — це не просто реакція на ринкові сигнали, а стратегічна опора, що формує нову архітектоніку соціальної економіки.

У сучасному науковому дискурсі праця дедалі частіше розглядається як багатовимірний механізм реалізації людського капіталу, що забезпечує адаптацію, згуртованість та інституційну стійкість соціально-економічної системи. У цьому дискурсі праця

розглядається як багатовимірна структуроутворююча опора, що активує людський капітал на чотирьох рівнях.

Індивідуальний рівень. Праця активує когнітивний потенціал, мотивацію, здатність до навчання та професійної мобільності. За даними *OECD* [11], лише 61 % молоді мають навички, релевантні ринку праці, тоді як 39 % працюють не за спеціальністю або на посадах, що не відповідають рівню освіти. Це підтверджує висновки Borjas & Doran (2015) [4] і Grimshaw & Miozzo (2021) [6], що ефективність праці залежить не лише від формальної кваліфікації, а й від інституційного контексту та інноваційної культури.

Інституційний рівень. На інституційному рівні праця виконує функцію інтеграції між секторальними політиками — освіти, зайнятості, соціального захисту та регіонального розвитку. Вона не є лише точкою входу в економіку, а інфраструктурою, де людський капітал набуває дії.За оцінками *OECD* [12], нестача кваліфікованих кадрів і слабка координація між освітніми та трудовими системами залишаються ключовими бар'єрами для зростання. *Boston Consulting Group* (2023) [5] прогнозує, що до 40 % посад у перехідних економіках можуть бути автоматизовані до 2030 року без системного перенавчання.

Соціальний рівень. Праця є простором інклюзії, що дозволяє вразливим групам — ВПО, ветеранам, молоді, жінкам — інтегруватися в економіку без втрати суб'єктності. За даними *IOM Ukraine* (2024) [8], понад 60 % ВПО не мають стабільної зайнятості, а серед основних бар'єрів називають дискримінацію, нестачу доступних сервісів і слабку інституційну підтримку. *ILO* (2024) [7] наголошує, що інклюзивна політика зайнятості є критичною умовою для економічного відновлення. Особливо в умовах воєнної та поствоєнної фрагментації, праця стає ключовим механізмом інтеграції вразливих груп: внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, молоді, осіб з інвалідністю та жінок, які втратили доступ до стабільного доходу.

Територіальний рівень. Праця вирівнює доступ до зайнятості між регіонами, активує локальні ресурси та підтримує мобільність, виконує функцію просторової інтеграції, вирівнюючи доступ до зайнятості між регіонами та зменшуючи соціально-економічні розриви.Територіальна справедливість у доступі до праці є ключовою умовою для стійкого розвитку в умовах внутрішнього переміщення та регіональної нерівності.

Таким чином, праця постає не як функціональна рамка реалізації людського капіталу, що забезпечує когнітивну мобілізацію, інституційну узгодженість, соціальну згуртованість та регіональ-

ну справедливість. Аналітична рамка праці як механізму реалізації людського капіталу — це інструмент для переосмислення ролі праці в процесах відновлення, розвитку та інституційної стабілізації України. Вона дозволяє не просто регулювати зайнятість, а формувати структурну опору, через яку людський капітал набуває дії.

У практичному вимірі це означає. **Для урядових структур** — можливість оцінити, де саме праця не виконує інтегративну функцію: чи то через розрив між освітою і ринком, чи через слабку інституційну координацію, чи через нерівний доступ до сервісів у регіонах. **Для регіональних адміністрацій** — основа для планування хабів перекваліфікації, підтримки ветеранів і ВПО, розвитку гнучких форм зайнятості з урахуванням локальних ресурсів. **Для освітніх і соціальних інституцій** — орієнтир для узгодження програм з реальними траєкторіями професійної мобільності, адаптації та інклюзії. **Для міжнародних партнерів** — рамка, яка дозволяє бачити працю не як точкову інтервенцію, а як системну інфраструктуру, що тримає соціально-економічну тканину.

Це не технічна модель, а стратегічна архітектура, яка дозволяє перейти від фрагментарних рішень до узгоджених дій. У ній праця — не лише економічна активність, а механізм мобілізації, згуртованості та просторової справедливості, без яких неможливе стійке відновлення.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Колот, А., Герасименко, О., & Шевченко, А. (2023). Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4:0»: компетентнісний аспект *Економіка та суспільство*, (53). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8.
2. Навички XXI століття очима молоді та роботодавців: результати онлайн-опитування. (2023). *Профспілка працівників освіти і науки України*. https://pon.org.ua/novyny/9044-navychky-khkhi-stolittia-ochyma-molodi-ta-robotodavciv-rezultaty-onlain-opytuvannia.html.
3. Arokiasamy, A. R. A., et al. (2023). Human capital investment and organizational resilience. *Journal of The Institution of Engineers (India): Series B*. https://doi.org/10.1007/s13198-023-01985-2.
4. Borjas, G. J., & Doran, K. B. (2015). Cognitive Mobility: Labor Market Responses to Supply Shocks in the Space of Ideas. *Journal of Labor Economics*, *33*(S1), 109–S145. https://doi.org/10.1086/676659.

5. Alleviating the heavy toll of the global skills mismatch. (2020). *Boston Consulting Group.* https://www.bcg.com/publications/2020/alleviating-the-heavy-toll-of-the-global-skills-mismatch.
6. Grimshaw, D., Miozzo, M. (2021). Human capital and productivity: a call for new interdisciplinary research. *The Productivity Institute Working Paper*, 006. https://www.productivity.ac.uk/wp-content/uploads/2021/08/WP006-Human-capital-and-productivity-FINAL.pdf.
7. ILO Support to Ukraine Recovery. (2024). https://www.ilo.org/regions-and-countries/europe-and-central-asia/ukraine/ilo-support-ukraine-recovery.
8. Employment, Mobility and Labour Market Dynamics in Ukraine. (2024). https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbdl1461/files/reports/IOM_UKR_Employment_November %202024.pdf.
9. Kolot, A., Kozmenko, S., Herasymenko, O., & Streimikiene, D. (2020). Institutional transformations of the social and labor sphere in the context of socio-economic development. *Economics & Sociology*, 13(2), 70–85. https://doi.org/10.14254/2071-789X.2020/13-2/5.
10. Five-Fifty: The skillful corporation. (2023). *McKinsey & Company.* https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/five-fifty-the-skillful-corporation.
11. Education at a Glance 2025: OECD Indicators. (2025). *OECD.* https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2025_1c0d9c79-en.html
12. OECD Economic Survey: Ukraine. (2025). *OECD.* https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.html.

УДК 331.108:355

Бондаренко С.А.
професор кафедри соціоекономіки
та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРАЦІ В СЕКТОРІ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ КОНЦЕПЦІЇ ПРАЦІ 5.0

Глобальна трансформація промисловості від Індустрії 4.0 до Індустрії 5.0 знаменує перехід від повністю автоматизованих систем до людиноцентричного підходу, що поєднує когнітивні можливості штучного інтелекту (далі — ШІ) з людською креативністю та гнучкістю мислення.

Концепція Праці 5.0, що базується на принципах Суспільства 5.0, передбачає створення екосистеми, де передові технології вирішують соціальні проблеми при збереженні людини в центрі організаційних процесів та людино-орієнтованих рішень для забезпечення довгострокового успіху на індивідуальному та суспільному рівнях [1]. Сектор безпеки і оборони України потребує термінової модернізації в контексті сучасних викликів національної безпеки, оскільки воєнні конфлікти останніх років демонструють критичну необхідність впровадження цифрових технологій при одночасному збереженні людського фактору як ключового елементу оборонної спроможності. Інтеграція технологій Праці 5.0 у військову сферу дозволяє досягти синергії між автоматизацією процесів та унікальними людськими компетенціями — аналітичним мисленням, творчістю та адаптивністю [2].

Сучасні системи безпеки та оборони перебувають на етапі радикальної технологічної трансформації, де ключову роль відіграють ШІ, кібербезпека та інтелектуальні сенсорні мережі. Людино-орієнтований ШІ в Індустрії 5.0 забезпечує ефективну співпрацю людини та робота, пропонуючи інтелектуальні компоненти для точного та людиноцентричного прийняття рішень у виробничих процесах. При цьому ШІ сприяє своєчасному та точному реагуванню, реалізації концепції масової персоналізації та захисту від кіберзагроз через інтелектуальні методи кіберзахисту [2]. Системи на основі глибоких нейронних мереж здатні оброб-

ляти величезні обсяги даних, виявляючи приховані закономірності та потенційні загрози в режимі реального часу, проте вони демонструють вразливість, що вимагає розробки надійних методів захисту. Метод глибокого злиття, що поєднує множинні прогнози з моделями ерозії, підвищує стійкість моделі до ворожих атак більш ніж на 90 % [3].

У цьому контексті особливого значення набуває розвиток систем кібербезпеки критичної інфраструктури, адже традиційні периметрорієнтовані моделі безпеки виявилися неефективними проти сучасних складних кібератак, що вимагає переходу до архітектури нульової довіри. Концепція нульової довіри для промислових систем Інтернету речей демонструє ефективність комплексного підходу, що поєднує криптографічну автентифікацію з симетричною криптографією для взаємної верифікації пристроїв, при цьому впровадження цього підходу дозволяє знизити обчислювальну складність на 12,5 % та комунікаційні витрати на 14,29 % порівняно з традиційними методами [4]. Паралельно з розвитком систем кібербезпеки відбувається еволюція технологій моніторингу та управління критичною інфраструктурою, що знаходить своє відображення у створенні багатодоменних кібер-фізичних тестових платформ на базі моделі архітектури розумних мереж, які дозволяють оцінювати вразливості енергетичних систем до п’яти найпоширеніших типів кібератак, включаючи розвідку, атаки на відмову в обслуговуванні, ін’єкції пакетів та атаки типу «людина посередині» [5].

Інтеграція зазначених технологій створює основу для впровадження концепції цифрових двійників та систем екстреного реагування, що дозволяють створювати віртуальні копії фізичних об’єктів для моніторингу, прогнозування та оптимізації їх роботи в режимі реального часу. Системи управління надзвичайними ситуаціями у критичній інфраструктурі використовують дані від IoT-пристроїв, носимих датчиків та дронів для моніторингу подій, при цьому застосування технологій змішаної реальності для рятувальників та можливість анотування карти двовимірними і тривимірними об’єктами для операторів покращують ситуаційну обізнаність та координацію дій при реагуванні на інциденти [6].

Попри стрімкий розвиток технологій автоматизації, концепція Праці 5.0 наголошує на центральній ролі людини у виробничих та оборонних процесах, що знаходить своє відображення у переосмисленні стратегій управління талантами та розвитку персоналу. Концепція Суспільства 5.0 підкреслює необхідність кардинального переосмислення управління талантами у контексті цифрової трансформації, оскільки традиційні підходи до управ-

ління персоналом в оборонній сфері повинні еволюціонувати для залучення та утримання фахівців з критичними компетенціями у галузі ШІ, кібербезпеки та аналізу даних [1]. Ефективне залучення талантів вимагає гнучких стратегій, що враховують специфіку різних секторів — від оборонної промисловості до транспорту та розумних міст, створюючи єдину екосистему розвитку компетенцій, яка дозволяє формувати міждисциплінарні команди, здатні вирішувати комплексні виклики національної безпеки. Гібридний інтелект, що передбачає поєднання людської експертизи з обчислювальною потужністю машин, дозволяє досягти синергетичного ефекту у вирішенні складних завдань, що підтверджується досвідом фінансового сектору, де така інтеграція дозволила підвищити точність виявлення шахрайства на 30 % порівняно з повністю автоматизованими системами [7].

Паралельно з розвитком професійних компетенцій, критичного значення набуває комплексна підтримка здоров'я та реабілітації військовослужбовців, що є невід'ємною складовою людиноцентричного підходу Праці 5.0. Професійна реабілітація військовослужбовців з посттравматичним стресовим розладом (далі — PTSD) потребує інтегрованого підходу, що поєднує освітні програми, працевлаштування та забезпечення економічної незалежності. П'ятирічне проспективне спостереження за 462 ветеранами Сил оборони Ізраїлю з PTSD показало, що освітня реабілітація є найефективнішою, підвищуючи шанси інтеграції у робочу силу у 19,5 разів порівняно з іншими методами, при цьому регресійний аналіз підтвердив, що тривалість освітньої програми прямо корелює з успішністю професійної реінтеграції [8]. Важливо зазначити, що 87,9 % учасників дослідження мали також супутні фізичні травми, отримані під час військової служби, що підкреслює необхідність комплексного підходу до реабілітації, який враховує як психологічні, так і фізичні аспекти здоров'я [8]. Впровадження превентивних програм на базі носимих сенсорів та систем прогнозування ризиків на основі ШІ може знизити рівень травматизму через раннє втручання та персоналізовані тренувальні режими, оптимізуючи баланс між підготовкою та збереженням здоров'я, що демонструє практичне застосування принципів Індустрії 5.0 у сфері військової медицини.

Успішна імплементація концепції Праці 5.0 у секторі безпеки і оборони вимагає не лише технологічних інновацій, але й стратегічного підходу до фінансування та організаційних змін. Оптимізація військових активів, розвиток партнерств оборонної промисловості та державно-приватне партнерство представляють

життєздатні альтернативи традиційному бюджетуванню, проте впровадження цих механізмів вимагає правових реформ для відповідності існуючим рамкам, включаючи законодавство про державні фінанси та національну оборону. Концепція Індустрії 5.0 наголошує на сталому розвитку як основному принципі, що транслюється у підходи циркулярної економіки в оборонному секторі, включаючи реманіфактуринг озброєнь, переробку стратегічних матеріалів та мінімізацію відходів, при цьому технології вилучення критичних металів з промислових шлаків демонструють потенціал використання вторинних ресурсів, знижуючи залежність від імпорту стратегічних матеріалів.

Впровадження концепції Праці 5.0 у секторі безпеки і оборони України є не просто технологічним викликом, але комплексною трансформацією, що охоплює організаційні, соціальні та економічні аспекти. Людиноцентричний підхід підкреслює важливість інвестицій у людський капітал через комплексні програми реабілітації для військовослужбовців з акцентом на розвиток цифрових навичок, що забезпечують успішний перехід до цивільного ринку праці високотехнологічного сектору.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Atay, S., Müftüoğlu, C. T., Gülmez, N., & Şahin, M. (2025). Society 5.0 and human-centered technology: Redefining talent management in the digital age. *Sustainable Futures*, 9, 100733. https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100733.

2. Khosravy, M., Gupta, N., Pasquali, A., et al. (2024). Human-collaborative artificial intelligence along with social values in Industry 5.0: A survey of the state-of-the-art. *IEEE Transactions on Cognitive and Developmental Systems*, 16(1), 165–176. https://doi.org/10.1109/TCDS.2023.3326192.

3. Wang, Y., Tan, Y.-A., Baker, T., et al. (2023). Deep fusion: Crafting transferable adversarial examples and improving robustness of industrial artificial intelligence of things. *IEEE Transactions on Industrial Informatics*, 19(6), 7480–7488. https://doi.org/10.1109/TII.2022.3168874.

4. Verma, R., & Indra, G. (2024). ZAIA: Zero-trust authentication and identity attestation framework for AI-enabled IIoTs in smart manufacturing ecosystem. *In 2024 IEEE International Conference on Intelligent Signal Processing and Effective Communication Technologies*, 1–6. https://doi.org/10.1109/INSPECT63485.2024.10896155.

5. Mishchenko, D., Oleinikova, I., Erdodi, L., & Pokhrel, B. R. (2024). Multidomain cyber-physical testbed for power system vulnerability assess-

ment. *IEEE Access*, 12, 38135–38149. https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3375401.

6. De Felice, F., Cannito, A. R., Noviello, P., & Crosta, P. S. (2026). XCOP: An integrated solution for emergency management during incidents in critical infrastructures. *Lecture Notes in Computer Science*, 15740. https://doi.org/10.1007/978-3-031-97772-5_8.

7. Hybrid AI-human models sharpen fraud response. (2025). *PYMNTS.com.* https://www.pymnts.com/news/artificial-intelligence/2025/hybrid-ai-human-models-sharpen-fraud-response.

8. Segev, D., Schiff, M., & Shelef, L. (2024). Occupational rehabilitation of Israel Defense Forces veterans with PTSD: A 5-year follow-up. *International Journal of Psychology*, 59(6), 1064–1074. https://doi.org/10.1002/ijop.13231.

УДК 340.132

Бородіна О.А.
старший науковий співробітник,
к.н. з державного управління
Інститут економіко-правових досліджень
ім. В.К. Мамутова НАН України

СОЦІАЛЬНА ЕКОСИСТЕМА ПОСТРАЖДАЛИХ ОБЛАСТЕЙ: РИЗИКИ, НАСЛІДКИ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ, ПЕРСПЕКТИВИ ВІДНОВЛЕННЯ

Розгляд сучасного ландшафту регіонів, на яких ведуться бойові дії, зокрема, південних та південно-східних областей України, дозволяє як констатувати пул спільних проблем, що притаманний усім названим регіонам, так і відповідну диференціацію. Наявним для усіх територій є: суттєве зниження якості життя, значний занепад економіки, як наслідок, складна ситуація із зайнятістю, суттєве зменшення доходів, значна залежність від гуманітарної допомоги. Пріоритетними стають безпекові виклики, у тому числі, проблеми з продовольчою безпекою. Вкрай суттєвим є демографічне питання з огляду на відтік населення та секторальний інфраструктурний регрес (збідніння). Постраждалі регіони Півдня України, (Запорізька та Херсонська області), які зазнавали нищівних ударів інфраструктури із самого початку повномасштабного вторгнення з лютого 2022 року, мали значні відмінності у довоєнному розвитку. Останні масштабувалися у кризових умовах воєнного стану та зумовили амплітудний діапазон у розвитку галузей економіки, стану деокупованих/постраждалих громад, руйнації інфраструктури [1, с. 6—7].

Херсонська область має певні специфіку і виділяється: нижчим рівнем урбанізації, переважанням сільського населення; відповідно, структурою регіональної економіки, з превалюванням аграрного та переробного секторів; значним транзитним та логістичним потенціалом за рахунок вигідного географічного розташування, виходу до моря, наявності міжнародних транспортних коридорів і важливих магістральних залізниць; водночас, достатньо низьким рівнем Індексу регіонального людського розвитку (ІЛР), низьким розвитком інфраструктури доріг внутрішнього сполучення, що стримувало покращення рівня транспортного обслуговування сільських населених пунктів. В області було деоку-

повано 16 громад, з яких виїхало понад 60 % населення [2]. Значний відтік населення з цих адміністративних одиниць, переважання соціальних категорій — осіб старшого віку, осіб з інвалідністю, дітей дошкільного/шкільного віку (табл. 1), вкрай актуалізує значущість соціальних, медичних та адміністративних послуг.

Таблиця 1

НАЯВНІСТЬ СОЦІАЛЬНИХ КАТЕГОРІЙ НАСЕЛЕННЯ В ДЕОКУПОВАНИХ ГРОМАДАХ ХЕРСОНСЬКОЇ ОБЛАСТІ (питома вага — у % від загальної чисельності, загальна кількість — у особах*)

Громада	Питома вага людей у віці 60–79 років, %	Питома вага людей у віці 80+, %	Загальна кількість повнолітніх осіб з інвалідністю, ос.	Кількість дітей дошкільного віку, осіб	Кількість дітей шкільного віку, осіб
Милівська	43	2	81	20	78
Новоолександрівська	42	5	74	27	82
Білозерська	39	3	460	108	716
Новорайська	37	6	137	93	255
Дар'ївська	36	5	278	179	460
Бериславська	36	6	118	19	1095
Кочубеєвська	33	5	110	67	190
Калинівська	30	4	87	37	180
Великоолександрівська	30	8	580	468	1346
Чорнобаївська	28	1	131	207	598
Високопільська	28	14	316	271	860
Нововоронцовська	23	4	438	151	606
Музиківська	19	3	91	92	392
Станіславська	19	10	220	46	741
Борозенська	14	1	55	85	297

* станом на травень 2024 року

Джерело: складено авторкою на основі [3].

Однак, саме з наданням соціальних та медичних послуг, паліативної допомоги та допомоги особам з інвалідністю, деокуповані громади відчувають значну кількість проблем. Причиною тому — брак транспортних засобів, критичний стан доріг внутрішнього сполучення, близькість фронту. Значними викликами супроводжується також перебіг організації освітнього процесу, адже у прифронтових громадах навчальний процес відбувається у онлайн форматі з причини обстрілів або часткового чи повного руйнування освітніх закладів. Відповідно до Програми соціально-економічного та культурного розвитку Херсонської області на 2025 рік [4], на Херсонщині війною пошкоджені понад 30 тисяч об'єктів і 5300 повністю зруйновано. Протягом тільки минулого, 2024 року, кількість пошкоджених та зруйнованих об'єктів збільшилася ще майже на чверть (23,4 %). З причини пошкодження або руйнування інфраструктури ЦНАПів, ФАПів тощо, підвищився попит на мобільний формат надання адміністративних та медичних послуг.

Попри сусіднє положення із Херсонською областю та сумісне географічне розташування на півдні (південному сході) України, профілі Запорізької та Херсонської області достатньо різняться по багатьом факторам.

Запорізька область до повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року вирізнялася серед регіонів України як високоіндустріалізований та високо-урбанізований регіон. Область також мала вигідне географічне розташування, вихід до моря та основної водної артерії України — річки Дніпро. Велика кількість бізнесу була релокована, водночас, Запоріжжя продовжує бути важливим індустріальним центром України з розвинутими секторами машинобудування, чорної та кольорової металургії, хімічної, будівельної, харчової і легкої промисловості. Значні промислові потужності залишаються у стані виробництва, їх робота значно впливає на екологічний стан області. До того ж, знищення Каховського водосховища також спровокувало екологічну катастрофу та створило додаткове зони концентрації пилу поблизу міської агломерації. При цьому в області не було реальної деокупації, але в декількох та поблизу певних населених пунктах перманентно ведуться бойові дії. Під окупацією наразі перебуває більше 70 % території області.

Відповідно фокусом побажань мешканців постраждалих громад Запоріжжя є інфраструктура енергетики та охорони здоров'я. Далі за рейтингом бажаних сфер відновлення йдуть транспорт, освіта та міська рекреація (парки та зелені зони) відповідно. Кри-

чущою є загрозлива ситуація із життєзабезпеченням першочерговими потребами, навіть з доступом до питної води. Станом на кінець 2024 року близько 40 прифронтових населених пунктів не мали доступу до води [5]. Непоодинокі випадки відсутності електрики та газу.

Ескалація конфлікту спричинила важкі соціальні наслідки. Так, У 2024 році близько 91 % людей, які проживають на підконтрольних Уряду або прифронтових територіях Запорізької області (1 мільйон з 1,1 мільйона), вважаються такими, що потребують гуманітарної допомоги.

Вкрай нагальною є виклики життєзабезпечення ВПО, яких станом на грудень 2024 року, в області проживало біля 190 тис. ос. Люди з прифронтових громад евакуюються не завжди охоче, причиною чого є ризики неможливості працевлаштування та відсутність житла.

Ускладненим у громадах є доступ до медичної допомоги. Так, у 2024 році чверть із загальної кількості наявних медичних закладів (150 одиниць) було частково пошкоджено, а 14 % — частково або повністю не функціонували.

Отже, виклики, з якими стикаються пересічні мешканці у конкретних громадах у регіонах, повинні корелювати із державними програмами підтримки життєдіяльності («Пліч-о-пліч: згуртовані громади», «Доступні кредити 5-7-9 %», «еВідновлення»), бути забезпеченими інституційною надійністю, спроможністю влади організувати відповідну роботу у кризових умовах. Доцільним є застосування програмно-проєктного підходу для стратегування розвитку громад. У такому випадку проєкти, рекомендовані до впровадження, відіграють роль об'єкту управління. Таким чином, програмно-проєктний підхід має ознаки та виконує роль інноваційної управлінської технології розвитку території [6, с. 102-103]. Доцільним є застосування адаптивного принципу у програмах підтримки реінтеграції звільнених територій задля ефективного використання коштів.

Ефективним буде також розвиток кластерів співробітництва між громадами за територіальним або функціональним принципом. Такий підхід може вирішити проблему нестачі власних ресурсів та адміністративної спроможності громад для ефективного освоєння коштів та реалізації проектів. Доцільно запозичити у країн-сусідів, і в першу чергу Польщі, досвід кластерної роботу у регіонах, який дозволяє об'єднати підприємства, науково-освітні установи, місцеву владу та громадянське суспільство навколо спільних цілей розвитку.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Заблодська, І., Рогозян, Ю., & Хандій, О. (2024). Методичний патерн з оцінювання економічних та соціальних результатів розбудови територій відновлення (на прикладі територіальних громад Донецького регіону). *Регіональна економіка,* 1(111), 5-15. https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-1.
2. Стан публічних послуг у деокупованих громадах Херсонської області: результати дослідження. https://decentralization.ua/news/18325.
3. Аналіз соціально-економічної ситуації деокупованих громад. Херсонська область. https://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2024/10/ali_report_khersonregion-1.pdf.
4. Херсонська ОВА. Програма розвитку області. https://khoda.gov.ua/programa-rozvitku-oblasti.
5. 51 населений пункт на прифронтових територіях Запоріжжя залишається без електрики, близько 40 — без водопостачання. https://censor.net/ua/news/3523160/sytuatsiya-na-pryfrontovyh-terytoriyah-zaporijjya-3-grudnya.
6. Бородіна, О., Плетньов, М., & Вахлакова, В. (2025) Державна підтримка деокупованих територій. *Часопис економічних реформ*, 1 (57), 92–106.

УДК 658.14:005.52:334.012.64

Буреш Ю. В.
здобувач вищої освіти,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

SWOT-АНАЛІЗ ТА ФІНАНСОВІ КОЕФІЦІЄНТИ В ОЦІНЦІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

Оцінка фінансової стійкості малого підприємства є ключовим аспектом його стабільного розвитку та здатності протистояти економічним ризикам. У сучасних умовах зростаючої конкуренції та нестабільності ринкового середовища застосування SWOT аналізу та фінансових коефіцієнтів дозволяє сформувати комплексну картину стану підприємства та обґрунтовано планувати управлінські рішення.

SWOT аналіз малих підприємств дозволяє ідентифікувати сильні сторони, такі як гнучкість управління, локальні зв'язки з клієнтами та ефективне використання ресурсів, а також слабкі сторони — обмежені фінансові ресурси, залежність від постачальників і сезонні коливання попиту. Аналіз зовнішнього середовища висвітлює можливості (розширення ринку, цифровізація бізнесу) та загрози (економічна нестабільність, інфляційний тиск, коливання валютного курсу) [3].

Для фінансової оцінки використовують основні коефіцієнти ліквідності, платоспроможності та рентабельності:

- Коефіцієнт автономії;
- Коефіцієнт покриття поточних зобов'язань;
- Рентабельність активів (ROA).

Коефіцієнт автономії визначається як відношення власного капіталу до валюти балансу підприємства. Він показує, яку частину активів підприємство фінансує за рахунок власних коштів, що свідчить про його фінансову незалежність. Чим вищий цей коефіцієнт, тим менша залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, що знижує фінансові ризики [1].

Коефіцієнт покриття, або коефіцієнт поточної ліквідності, розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань. Він оцінює здатність підприємства погашати свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних

активів. Нормативне значення цього коефіцієнта зазвичай становить від 1 до 3, причому значення близько 2–3 вважається оптимальним [2].

Рентабельність активів (ROA) характеризує ефективність використання всіх активів підприємства для отримання прибутку. Вона розраховується як відношення чистого прибутку до середньої вартості активів. Високий рівень ROA свідчить про ефективне управління активами та здатність підприємства генерувати прибуток із кожної одиниці інвестованих ресурсів [4].

Фінансові коефіцієнти, зокрема коефіцієнт фінансової стійкості, є важливими інструментами для кількісної оцінки фінансового стану підприємства. Цей коефіцієнт розраховується як співвідношення суми власного капіталу та довгострокових зобов'язань до суми пасивів підприємства. Високе значення цього коефіцієнта свідчить про здатність підприємства фінансувати свої активи за рахунок власних та довгострокових джерел, що знижує ризик фінансової нестабільності. Наприклад, значення коефіцієнта 0,91 означає, що 91 % активів фінансується за рахунок постійного капіталу та довгострокових зобов'язань, що є ознакою високої фінансової стійкості підприємства.

Поєднання SWOT-аналізу з фінансовими коефіцієнтами дозволяє отримати комплексну картину фінансової стійкості малого підприємства. Цей підхід сприяє більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень, орієнтованих на зміцнення сильних сторін, мінімізацію слабких, використання можливостей та нейтралізацію загроз. Зокрема, виявлення сильних фінансових позицій може стимулювати інвестиційну активність, а виявлення слабких — потребу в оптимізації витрат або пошуку нових джерел фінансування [5].

Таким чином, інтеграція SWOT-аналізу та фінансових коефіцієнтів є ефективним інструментом для оцінки та підвищення фінансової стійкості малих підприємств, що дозволяє їм адаптуватися до змінюваних умов ринку та забезпечувати сталий розвиток.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Coefficient of Financial Autonomy (Coefficient of Financial Independence). *Financial Analysis and Conclusion*. https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/346-pokaznik-finansovoji-avtonomiji-pokaznik-finansovoji-nezalezhnosti.

2. Current liquidity ratio (Coverage ratio). *Financial analysis and conclusion.* https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/256-pokaznik-potochnoji-likvidnosti-pokaznik-pokrittya.
3. Horobets, T.A., & Honcharuk, A.H. (2019). A methodological approach to assessing the efficiency of small and medium-sized business enterprises. *Problems of the Systemic Approach in Economics,* 5(73), 77–86. https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-5-12.
4. Return on Assets Ratio (Return on Liabilities Ratio). *Financial Analysis and Conclusion.* https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/337-pokaznik-rentabelnosti-aktiviv-pokaznik-rentabelnosti-pasiviv.
5. The essence and main principles of the efficiency of business entities' functioning. *Development Service Industry Management.* https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/167.

УДК 331.108.26

Варіс І.О.
доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

HR-ПРОФАЙЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ У ПОВОЄННОМУ РИНКУ УКРАЇНИ

В умовах повоєнного відновлення України актуалізується потреба у відтворенні трудового потенціалу ветеранів, які повертаються до цивільного життя після бойових дій. Їхня реінтеграція у ринок праці супроводжується психологічними бар'єрами, втомою, втратою навичок і потребою в перекваліфікації. Традиційні методи оцінювання персоналу, що ґрунтуються на формальних критеріях, не враховують емоційний стан, рівень стресостійкості й мотивацію цієї категорії працівників [2; 4]. У цьому контексті профайлінг виступає сучасною технологією поведінкової діагностики, яка дозволяє комплексно оцінити особистісний потенціал ветеранів, визначити їхні адаптаційні ресурси та ризики дезадаптації.

Ефективна реінтеграція ветеранів вимагає не лише створення робочих місць, а й розуміння їхніх психологічних характеристик, ресурсів і потенційних ризиків. Після дії екстремальних факторів війни поведінкові реакції, цінності й мотивація зазнають істотних змін, тому HR-фахівці мають використовувати методи, що поєднують наукову обґрунтованість і гуманістичний підхід [3; 4]. Саме профайлінг виступає інтегрованою системою діагностичних інструментів, що дозволяє виявляти індивідуально-психологічні особливості, тип темпераменту, базові психотипи, рівень емоційної стабільності та соціальної взаємодії. Інструментарій профайлінгу можна згрупувати за чотирма основними напрямами, які охоплюють найбільш поширені й науково обґрунтовані методи, перевірені практикою оцінювання персоналу. Хоча вони не вичерпують усього спектра можливостей профайлінгу, саме ці інструменти забезпечують оптимальний баланс між глибиною психологічного аналізу, валідністю результатів і можливістю подальшої інтеграції в HR-процеси реінтеграції ветеранів праці.

Психодіагностичні методи. До цієї групи належать класичні тести, що дозволяють створити багатошаровий психологічний портрет ветерана, а саме:

✓ Big Five (OCEAN) — визначає п'ять базових рис особистості (екстраверсія, відкритість, доброзичливість, відповідальність, нейротизм), що дає змогу оцінити емоційний баланс і схильність до співпраці [1].

✓ MMPI-2 — виявляє особливості характеру, поведінкові девіації, рівень соціальної адаптації.

✓ тест Айзенка — використовується для визначення темпераменту (сангвінік, холерик, флегматик, меланхолік), що допомагає прогнозувати швидкість реагування, стійкість до стресу та стилі спілкування.

✓ опитувальник емоційного інтелекту (EQ-тести, Mayer-Salovey-Caruso) — оцінює здатність розпізнавати й регулювати емоції, що є важливим у процесі командної взаємодії.

✓ шкала стресостійкості Connor–Davidson (CD-RISC) — вимірює рівень психологічної резильєнтності після травматичних подій.

✓ оцінювання базових психотипів (за розробленими типологіями або в адаптаціях MBTI) — допомагає виявити когнітивний стиль, домінантні стратегії прийняття рішень і способи реагування на зміни.

✓ аналіз «темної тріади» (макіавеллізм, нарцисизм, психопатія) — використовується з обережністю для визначення потенційних ризиків деструктивної поведінки у високостресових умовах.

Поведінкові інтерв'ю. Ця група інструментів орієнтована на спостереження за реальною поведінкою кандидата в контексті минулого досвіду:

✓ метод STAR (Situation–Task–Action–Result) дозволяє аналізувати, як людина діяла у складних або конфліктних ситуаціях;

✓ біографічне інтерв'ю допомагає простежити життєві траєкторії та критичні точки професійного розвитку;

✓ ситуаційне інтерв'ю виявляє стиль мислення та прийняття рішень у нових або ризикованих обставинах;

✓ оцінювання реакцій на конфлікт, невизначеність і ризик допомагає прогнозувати поведінку у командній взаємодії та при поверненні до організаційної структури.

HR-аналітичні інструменти. Сучасні цифрові технології дозволяють аналізувати професійні та комунікаційні патерни ветеранів за допомогою:

✓ ONA-аналізу (Organizational Network Analysis) — визначення ролі працівника у неформальних мережах, рівня його впливу, ізоляції чи інтегрованості [3];

✓ аналізу цифрових слідів у корпоративних комунікаційних системах (електронна пошта, месенджери, Intranet) — для оцінювання залученості, ініціативності, стресових тригерів;

✓ HR-дашбордів та аналітики залученості — відстеження показників залученості працівників, абсентеїзму та утримання персоналу у процесі адаптації.

Методи соціальної діагностики. До цієї групи належать інструменти оцінювання соціальних зв'язків і рівня довіри:

✓ соціометрія — визначення структури взаємодії в колективі, виявлення неформальних лідерів і ступеня прийняття ветеранів у команді;

✓ картування довіри (trust mapping) — візуалізація соціального капіталу, ступеня відкритості комунікації;

✓ оцінювання залученості — вимірює готовність працівника рекомендувати організацію, що опосередковано свідчить про успішність його реінтеграції.

Інструменти профайлінгу в комплексі дозволяють створити мультифакторну модель профілю ветерана праці, де психологічні, поведінкові та соціальні параметри поєднуються в єдиній системі підтримки адаптації. Наступним кроком у дослідженні стає аналіз механізмів практичної реалізації цієї системи в HR-процесах підприємств. Практична реалізація профайлінгу у процесі реінтеграції ветеранів праці передбачає створення цілісної системи управління адаптаційними даними, у якій результати психодіагностики, поведінкових інтерв'ю та соціометричного аналізу інтегруються в HR-аналітичні інструменти організації.

Створення цифрового профілю ветерана у HRM-системі. На базі таких платформ, як *Bitrix24, SAP SuccessFactors, Zoho People*, формується індивідуальна HR-карта, що містить результати тестів (Big Five, CD-RISC, Айзенк, EQ), показники соціальної інтегрованості (ONA, eNPS) і поведінкові характеристики, отримані під час інтерв'ю. Цей профіль дозволяє HR-фахівцям у реальному часі відстежувати динаміку адаптації, визначати потребу у додатковому навчанні або психологічній підтримці.

Призначення менторів або buddy-координаторів для соціальної адаптації. Наставництво забезпечує міжособистісну підтримку, знижує рівень тривожності й сприяє формуванню довіри в колективі. Ментор виступає посередником між ветераном і організацією, допомагає поступово відновити робочі навички, засвоїти корпоративні норми та ефективно взаємодіяти з командою.

Застосування гейміфікованих опитувальників і мікронавчання. Використання інтерактивних діагностичних інструментів (гейміфіковані тести, короткі опитування, мікрокурси) дозволяє здійснювати поведінковий моніторинг у реальному часі. Такі інструменти зменшують психологічний бар'єр, підвищують залученість ветеранів і дають можливість поступово збирати дані про їхній емоційний стан, мотивацію та рівень готовності до нових завдань.

Етичний супровід профайлінгу. Будь-які форми оцінювання мають проводитися на засадах добровільності, конфіденційності та психологічної безпеки. Профайлінг у роботі з ветеранами має уникати елементів стигматизації чи формального «маркування» особистості, зберігаючи фокус на підтримці, розвитку та довірі. Важливо, щоб результати діагностики використовувалися виключно для покращення умов праці, адаптаційних програм і підвищення якості життя працівника.

Застосування цих механізмів дає змогу перетворити профайлінг із окремої діагностичної процедури на інтегровану HR-технологію, що поєднує аналітику, психологічну підтримку та соціальну реабілітацію ветеранів у рамках сучасної моделі інклюзивного ринку праці.

Застосування профайлінгу у процесі реінтеграції ветеранів праці дозволяє перейти від інтуїтивного підходу до науково обґрунтованої моделі оцінювання адаптаційного потенціалу. Завдяки поєднанню психодіагностичних, поведінкових, соціометричних та аналітичних методів стає можливим: виявляти рівень готовності ветерана до професійної діяльності, його сильні сторони та потреби у підтримці; прогнозувати ризики дезадаптації, зокрема прояви тривожності, емоційного вигорання або міжособистісних конфліктів; розробляти індивідуальні траєкторії працевлаштування та розвитку, які враховують психологічний стан, компетентності й ціннісні орієнтири людини; оптимізувати процеси навчання, менторства та залучення, орієнтуючись на реальні дані, а не на узагальнені припущення. Отже, профайлінг стає ефективним аналітичним інструментом, що підсилює точність HR-рішень і сприяє формуванню культури довіри між ветеранами та роботодавцями.

HR-профайлінг має потенціал стати ключовим елементом системи соціальної реінтеграції ветеранів, поєднуючи психологічну діагностику, аналітичне оброблення даних і гуманістичний підхід до управління персоналом та забезпечити глибоке розуміння індивідуальних відмінностей, що дозволяє організаціям будувати

гнучкі, адаптивні програми підтримки працівників із бойовим досвідом. Ефективність профайлінгу залежить від інтеграції трьох складових: психологічних методів діагностики та супроводу; цифрових аналітичних інструментів, що забезпечують об'єктивність і динамічний моніторинг; етичної культури управління персоналом, яка гарантує повагу, конфіденційність і добровільність участі. У результаті профайлінг виступає не лише як інструмент оцінювання, а як елемент соціальної інженерії, що сприяє формуванню інклюзивного, безпечного та стійкого середовища праці для ветеранів у повоєнній Україні.

Водночас профайлінг не є універсальним рішенням і має низку обмежень практичного та етичного характеру. Його впровадження потребує підготовлених фахівців, фінансових ресурсів і відповідної організаційної культури. Для малого й середнього бізнесу в Україні використання складних HRM-платформ може бути економічно недосяжним. Додатковим викликом є ризик діагностичних помилок, стигматизації або упередженого ставлення до ветеранів на основі результатів тестування. Також існують етичні ризики, пов'язані з обробкою чутливих психологічних даних, дотриманням конфіденційності та добровільності участі у тестах. Успішне застосування профайлінгу в українських умовах вимагає не лише технологічних інструментів, а й розвитку довіри між ветеранами та роботодавцями, підготовки HR-психологів і формування культури відповідального використання аналітичних методів, що вимагає подальших досліджень.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. How HR can use Big-Five Personality (OCEAN) tests in hiring. (n.d.). *Equip.* https://equip.co/blog/how-hr-can-use-big-five-personality-ocean-tests-in-hiring/.
2. Barriers to Employment for Ukrainian Veterans Explained. (2024). *Finway*. https://finway.com.ua/en/what-barriers-prevent-ukrainian-veterans/.
3. Ukraine's Critical Journey: Effective Veteran Reintegration. (2023). *FBA*. https://fba.se/en/newspress/News/2023/ukraines-critical-journey-effective-veteran-reintegration/.
4. Halan, L., Hodulian. I., Mazur, S., Nikulina, O., Pashkina, A., Polek, T., Sultanhaliiev, D., & Yakovchuk, A. (2025). Transition From Military Service To Civilian Life: Contexts, Experiences, Solutions (short version). *Human Rights Center «Pryncyp»*. Kyiv. https://www.pryncyp.org/wp-content/uploads/2025/03/short-version-of-the-study_transition-from-military-service-to-civilian-life.pdf.

УДК 331

Василик А.В.
доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ІННОВАЦІЙНІ КОРПОРАТИВНІ ПРАКТИКИ WELL-BEING У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ WORK-LIFE BALANCE ТА ПРОДУКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

У контексті глобальних трансформацій ринку праці, спричинених діджиталізацією та гібридними форматами зайнятості, управління людським капіталом вимагає переосмислення. Потребує подальшого аналізу інноваційна парадигма корпоративного добробуту (well-being), який має розглядатися як стратегічна інвестиція. Водночас, стрімкий розвиток суспільства та глобальні виклики зумовили поширення дистанційної та гібридної зайнятості, що призвело до розмивання меж між професійним та особистим життям [2]. Це створює нові виклики для управління, особливо для працівників, чиї обов'язки є інтелектуально та емоційно складними, підвищуючи їхню схильність до професійного вигорання [1]. Динаміка сучасного середовища трудової діяльності, особливо в умовах дистанційної та гібридної зайнятості, супроводжується зростанням стресових факторів, що створює передумови для зниження задоволеності працею та виникнення професійного вигорання серед співробітників, які виконують інтелектуально та емоційно складні обов'язки.

Паралельно з вимушеним переходом на дистанційну роботу відбувається активна цифрова трансформація бізнесу, яка створює технологічну основу для ефективної віддаленої взаємодії. Впровадження хмарних сервісів, систем штучного інтелекту, розвиток корпоративних комунікаційних платформ та автоматизація управлінських процесів формують нову цифрову екосистему організацій. Це, у свою чергу, визначає нові вимоги до професійних компетенцій, зокрема до soft skills, необхідних для успішної адаптації до сучасних форматів роботи. Водночас наявність технологічних ресурсів сама по собі не забезпечує високої ефективності віддаленої роботи. Ключовим чинником успішного функці-

онування дистанційних команд є психологічна готовність як керівників, так і працівників до нових форматів професійної взаємодії, включно з умінням підтримувати комунікацію, організовувати спільну роботу та зберігати баланс між особистим і професійним життям.

Раніше поширені підходи до управління людськими ресурсами вже не відповідають потребам нових поколінь працівників та викликам сьогодення, що ставить перед менеджментом проблему розроблення та впровадження ефективних інноваційних інструментів для гармонізації професійного та особистого життя. Традиційні соціальні пакети виявилися недостатніми для задоволення нових очікувань, зокрема щодо Work-Life Balance (WLB), який для нових поколінь працівників є критичним [3]. Відсутність гармонійного WLB призводить до зниження задоволеності працею. Дистанційна робота трансформує традиційні просторово-часові межі професійної діяльності та підвищує вимоги до самоорганізації, саморегуляції та ефективної комунікації працівників. Успішне забезпечення балансу робота-життя в таких умовах потребує розвитку механізмів довіри, командної взаємодії та гнучких підходів до організації робочого часу.

Таким чином, актуалізується необхідність наукового осмислення стратегічної ролі well-being програм як основи для зміцнення лояльності, підвищення залученості та, як наслідок, зростання продуктивності персоналу. При цьому, комплексна інтегрована стратегія *Well-Being At Workplace* є ключовою детермінантою для досягнення стійкого WLB, мінімізації професійного вигорання та підвищення продуктивності праці персоналу в умовах зростаючого психоемоційного навантаження.

Інноваційність корпоративних well-being програм полягає у переході від розрізнених заходів (наприклад, лише психологічних, або спортивних, або медичних) до комплексної, системно-інтегрованої стратегії управління добробутом персоналу. Ця стратегія базується на концепції людського капіталу і розглядає витрати на добробут як капіталовкладення у довгострокову стійкість організації.

Забезпечення корпоративного добробуту здійснюється за такими основними, взаємопов'язаними вимірами:

- Фізичне здоров'я, що передбачає турботу про фізичний стан працівників та їх працездатність, ергономіку робочих місць та робочих просторів, профілактику захворювань, корпоративну

культуру здорового та активного способу життя, медичне страхування тощо.

- Психологічне благополуччя (Mental Health), яке включає програми зі стрес-менеджменту та превентивні заходи проти вигорання, психологічні консультації для персоналу, тренінги тощо.
- Соціальне благополуччя, яке забезпечується через формування сприятливої корпоративної культури, середовища довіри та підтримки.
- Фінансовий добробут персоналу, що реалізується шляхом надання інструментів для зниження фінансового стресу працівників та їх родин.
- Work-Life Balance, що підтримується за допомогою створення сприятливих умов для гармонійного поєднання ролей і розвитку різних сфер життя працівників.

Звісно, прогресивні компанії додатково реалізують в межах свої велл-бінг стратегій заходи із забезпечення добробуту в середовищі праці і проживання (ергономіка робочих місць, облаштування зон відпочинку, а також турбота про забезпечення житлом чи поліпшення умов проживання працівників), турботу про відчуття щастя працівників (мають хеппі-менеджерів, оцінюють настрій, стани та відчуття своїх працівників тощо).

Інноваційні практики well-being безпосередньо впливають на WLB через надання автономії та гнучкості. В умовах дистанційної роботи забезпечення WLB стає критичним фактором, оскільки розмиття меж між роботою та особистим життям спричиняє перепрацювання та хронічну втому, що особливо ускладнюється в умовах життя і праці під час війни та постійної загрози.

Для реалізації цих завдань застосовуються well-being-технології — новий напрям у менеджменті персоналу, що забезпечує цифрову підтримку всіх аспектів добробуту [4].

Інноваційні корпоративні практики well-being включають впровадження не тільки гнучких форматів роботи, таких як дистанційна або гібридна зайнятість, але й адаптивні графіки та можливість вибору робочого місця. До них також належать цифрові інструменти для ефективної комунікації та співпраці, автоматизовані системи управління завданнями та проєктами, а також програми розвитку soft skills і психологічної стійкості, що сприяють самоорганізації та саморегуляції працівників. Додатково, практики well-being охоплюють корпоративні програми підтримки здоров’я та психічного добробуту, навчальні та коучингові

ініціативи, заходи для зміцнення командного духу та формування довіри, а також системи визнання і мотивації, що стимулюють залученість і підвищують продуктивність персоналу. Такі комплексні підходи створюють умови для гармонійного поєднання професійного та особистого життя, підвищуючи ефективність роботи організації загалом.

Ключовими механізмами впливу на продуктивність можуть бути такі:

✓ Зниження презентеїзму — поліпшення психологічного та фізичного стану сприяє підвищенню якості праці і використання робочого часу, а також знижує явище присутності на робочому місці без фактичної продуктивності.

✓ Підвищення лояльності та втримання кадрів — системна турбота про добробут позитивно корелює з лояльністю персоналу, що, у свою чергу, знижує плинність кадрів і витрати на рекрутинг.

✓ Використання wellbeing-технологій — впровадження цифрових платформ для ментального здоров'я, віртуальних коучингів та self-care застосунків є інноваційним рішенням, що дозволяє індивідуалізувати підтримку і зробити її доступною незалежно від місця розташування працівника в робочий час.

Таким чином, WLB є не просто соціальною опцією, а чинником підвищення операційної ефективності, оскільки задоволеність працею, що досягається через WLB, прямо конвертується у кращі бізнес-результати. Сучасний корпоративний well-being менеджмент є комплексною, багатовимірною та стратегічною функцією HR-менеджменту. Успішне впровадження інноваційних практик, що охоплюють ключові складові добробуту персоналу, дають можливість компаніям ефективно протидіяти викликам професійного стресу та забезпечувати сталий WLB, що є надійним підґрунтям для зростання продуктивності та конкурентоспроможності. Таким чином, WLB є не лише соціальною перевагою, а й критичним інструментом управління, що сприяє створенню високопродуктивного та стійкого колективу.

Подальше наукове вивчення має бути зосереджене на розробці кількісних метрик для оцінювання економічної віддачі від well-being інвестицій, а також на адаптації цих інноваційних стратегій до специфічних соціально-економічних та психологічних умов, притаманних українському ринку праці в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Василик А. В., Смалійчук Г. В., Головко А. А. (2020). Особливості та профілактика професійного вигорання менеджерів із персонал. *Економічний простір*, 154. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-33.

2. Васильєва О. О., Домашенко С. В., Гіль Л. А. (2024). Психологічні аспекти управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості. *Економіка та суспільство*, 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-98.

3. Гринь Д. В. (2024). Підвищення продуктивності праці через забезпечення балансу між роботою та особистим життям працівників. *Науковий вісник публічного та приватного права*, 2. DOI: https://doi.org/10.32844/2618-1258.2024.2.8.

4. Драган О. І. (2021). Wellbeing-технології – новий напрямок у розвитку менеджменту персоналу компаній харчової галузі. *Наукові праці НУХТ,* 27(2). С. 55-64.

УДК 330

Ведерніков М.Д.
завідувач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Хмельницький національний університет
Проскурня Д.В.
магістр кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Хмельницький національний університет

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ НА РИНКУ ПРАЦІ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ

У сучасному глобалізованому та диджиталізованому світі ринок праці стає все більш динамічним та конкурентним. Для успішної роботи організації необхідно створити ефективну систему управління персоналом, яка б не лише залучала компетентних працівників, але й відповідала сучасним потребам бізнесу.

Цифровізація в Україні та світі змінює продукти, послуги та бізнес-процеси, впливаючи на кількість та якість робочих місць через потребу в цифрових навичках. Цифрова трансформація позитивно змінює ринок праці, створюючи нові можливості та виклики для працівників і роботодавців. Впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект, автоматизація, великі дані та хмарні обчислення, а також широке впровадження віддаленої роботи та гнучких моделей зайнятості суттєво змінюють професійний ландшафт.

Нижче розглянуто основні зміни, які відбуваються на ринку праці в умовах цифрової трансформації (таблиця 1).

Цифрові технології докорінно змінили структуру роботи в усіх секторах економіки. Розвиток автоматизації, штучного інтелекту (ШІ), робототехніки та інших інновацій зробив роботу більш гнучкою, технічною та спеціалізованою. Вплив цифрових технологій на структуру зайнятості можна оцінити кількома ключовими способами (таблиця 2).

Одним з найбільш значних впливів цифрових технологій на структуру роботи є автоматизація рутинних і повторюваних завдань. Завдання, які колись виконували люди, тепер часто виконуються машинами та програмним забезпеченням.

Цифрові технології зробили революцію в тому, як ми працюємо. Класичне робоче місце, де працівники раніше були фізично присутні в компанії, стало більш мобільним завдяки розвитку інформаційних технологій та можливості віддаленої роботи.

Впровадження нових технологій призвело до змін у вимогах до кваліфікації працівників. Цифрова трансформація змінює традиційні професії, працівники все більше зосереджуються на спеціалізованих і висококваліфікованих ролях. Фокус організацій зміщується в бік аналітичних і стратегічних ролей, оскільки цифрові технології дозволяють збирати, аналізувати та обробляти величезні обсяги даних.

Таблиця 1

ЗМІНИ, ЯКІ ВІДБУВАЮТЬСЯ НА РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Зміни ринку праці	Особливості	Напрямки діяльності, навички
Зміни в структурі попиту на професії та спеціальності	Зростання попиту на технологічні спеціальності	Data scientists і аналітики даних, Кібербезпека. Спеціалісти з автоматизації і робототехніки.
	Заміна старих професій новими	Автоматизація та роботи з даними. Втрата робочих місць через автоматизацію.
	Нові професії та зміни в традиційних спеціальностях	Спеціалісти з цифрового маркетингу. Менеджери з впровадження технологій. Фахівці з управління проектами в умовах цифрової трансформації.
Зміни в організації праці та трудових відносинах	Віддалена робота та гнучкі графіки	Гнучкий графік. Платформи для віддаленої роботи. Зміна корпоративної культури.
	Фріланс та гіг-економіка	Люди працюють на короткострокових проектах або як незалежні контрактанти, виконуючи завдання для різних компаній без довгострокових зобов'язань.
Вимоги до компетентностей працівників	Hard skills	Програмування. Аналіз даних і Big Data. Хмарні технології.
	Soft skills	Адаптивність та гнучкість. Критичне мислення та вирішення проблем. Командна робота в цифровому середовищі. Емоційний інтелект.
Перспективи розвитку ринку праці в умовах цифрової трансформації	Інновації та стартапи. Автоматизація робочих процесів. Зелені технології та сталий розвиток.	

Таблиця 2

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА СТРУКТУРУ РОБОЧИХ МІСЦЬ

Фактори	Характерні риси
Автоматизація та зникнення рутинних робочих місць	Зникнення традиційних робочих місць. Поява нових професій.
Зміни в організації праці та робочих процесів	Віддалена робота та гібридні моделі. Гнучкі робочі години.
Зміщення акценту на цифрові та технічні навички	Попит на технологічні компетентності. Компетентності в роботі з програмним забезпеченням та автоматизацією.
Перехід до більш спеціалізованих ролей	Зростання спеціалізованих посад. Зниження кількості низькокваліфікованих робіт.
Зростання ролі аналітики та прийняття рішень на основі даних	Аналітики та спеціалісти з даних. Інструменти для підтримки прийняття рішень.
Мобільність і глобалізація робочих місць	Глобальний доступ до таланту. Мобільні робочі місця.
Етичні питання та вплив на людський капітал	Перехід на роботизовані процеси. Інклюзивність і доступність.

На сучасному ринку праці до традиційних вимог до працівників, що базуються на знаннях і досвіді, додаються нові вимоги. Термін «компетентність» охоплює не лише набір знань і навичок, а й здатність ефективно застосовувати ці знання та навички в реальному світі, враховуючи ситуації та контекст.

Компетентність — це комплекс характеристик особистості, які включають знання, навички, досвід, а також здатність застосовувати ці ресурси для досягнення успіху в професійній діяльності. Зазвичай компетентність включає:

— технічні навички (hard skills): це вимірювані знання та навички, такі як програмування, володіння конкретними інструментами та аналіз даних;

— соціальні навички (м'які навички): це особисті якості та здібності для взаємодії з іншими, такі як комунікація, робота в команді, управління часом та емоційний інтелект;

— когнітивні навички: вміння вчитися, вирішувати проблеми, критично мислити, адаптуватися до нових ситуацій.

Компетентність включає в себе не тільки знання, але й готовність діяти в різних ситуаціях, застосовувати навички та приймати

ефективні рішення. На сучасному ринку праці конкуренція між працівниками значно зросла, а вимоги до кандидатів стають все більш різноманітними. Так, на ринку праці важливим стає не лише досвід у певній професії, але й здатність працівників поєднувати технічні, соціальні та когнітивні навички для ефективного виконання своїх завдань. Класифікація компетентностей подана у таблиці 3.

Таблиця 3

КЛАСИФІКАЦІЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ

Компетентності	Характерні особливості
Hard skills (технічні навички)	Знання професійних стандартів і норм.
	Вміння працювати з конкретними інструментами, програмами та технологіями (наприклад, програмування, обробка даних, управління проектами).
	Професійна кваліфікація та сертифікати, що підтверджують професійну підготовку
Soft skills (соціальні та міжособистісні навички)	Комунікативні навички: вміння чітко та ефективно спілкуватися, слухати та переконувати.
	Лідерські та управлінські навички: вміння мотивувати команду, організовувати робочі процеси та приймати стратегічні рішення.
	Емоційний інтелект: здатність розпізнавати, розуміти та керувати емоціями у себе та інших.
Cognitive skills (когнітивні навички)	Критичне мислення.
	Здатність до швидкої адаптації в нових умовах
	Аналітичні навички: здатність обробляти та аналізувати велику кількість інформації та приймати обґрунтовані рішення.

Компетентність на ринку праці також важлива для кар'єрного розвитку працівників. Лише ті, хто володіє набором компетенцій, які відповідають вимогам роботодавців, можуть претендувати на вищі посади, демонструвати ефективне лідерство та виконувати складніші завдання, а саме:

— постійне навчання та розвиток компетенцій: для забезпечення кар'єрного зростання важливо постійно підвищувати компетенції, проходити навчання та здобувати нові кваліфікації;

— зміни у професійній діяльності: в умовах технологічних інновацій та змін у структурі економіки працівникам необхід-

но набувати нових компетенцій та перепрофілюватися в інших сферах.

Цифрова трансформація ринку праці вимагає розвитку нових компетенцій у сфері цифрових технологій. Зокрема, важливими є:

— цифрові навички: вміння працювати з цифровими інструментами, розуміння нових технологій (AI, IoT, блокчейн, data science);

— гнучкість і здатність швидко навчатися: професійні та технологічні зміни вимагають від працівників адаптації та набуття нових навичок за короткий час;

— крос-культурна компетентність: у глобалізованому світі вміння працювати з людьми з різних культур є важливим і все більш необхідним при роботі з міжнародними командами та клієнтами з інших країн.

Цифровізація, яка охоплює багато сфер економіки та повсякденного життя, призводить до значних змін у вимогах до працівників на ринку праці. Технологічні інновації, автоматизація процесів, великі дані, штучний інтелект та використання інших цифрових інструментів трансформують традиційні професії та створюють нові вимоги до кваліфікації та компетенцій працівників.

Підтверджуючи незворотність цифрових трансформацій, зокрема запровадження диджитал-технологій у HR-сфері, активне використання диджитал-інструментів, можна впевнено стверджувати, що інновації — невід'ємна частина сучасного ринку праці, тому його подальший прогрес є беззаперечним. Сучасність вимагає постійних змін та вміння пристосовуватися до них, і саме впровадження цифрових інструментів у діяльність сучасних організацій дозволяє досягати стратегічних цілей швидше та ефективніше.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бей, Г. В., & Середа, Г. В. (2019). Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнеспроцесів. *Економіка і організація управління*, 2, 93–101. https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10.
2. Вонберг, Т.В., & Головко, А.А. (2020). Тенденції розвитку рекрутингу персоналу через призму диджитал-інновацій. Інфраструктура ринку, 45, 79-82. https://doi.org/10.32843/infrastruct45-13.
3. Ведерніков, М., Чернушкіна, О., Волянська-Савчук, Л., & Вовкотруб, К. (2025). Цифрові трансформації hr-процесів як складова стратегічного розвитку організацій. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 26(75 (2)), 9-19.

УДК 364.07:316.42(477)

Верховод І. С.
доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ІДЕНТИФІКАЦІЯ АСИМЕТРІЙ ТА ДИСБАЛАНСІВ ЕКОСИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ

Повномасштабне військове вторгнення російської федерації в Україну спричинило безпрецедентні виклики для функціонування соціальної сфери, яка і до початку активної фази війни характеризувалася системними дисфункціями. Концептуалізація соціальної сфери як екосистеми дозволяє виявити критичні асиметрії та дисбаланси, які визначають здатність системи до адаптації та відновлення. Стійкість соціальних систем залежить не лише від наявності ресурсів чи формальних структур, але й від балансу між структурною стійкістю (здатністю зберігати базову архітектуру) та функціональною стійкістю (спроможністю виконувати покладені функції в умовах змін) [2]. Міжнародні дослідження виявляють типові патерни: інформаційні розриви між надавачами та отримувачами послуг [3], дисбаланси влади між стейкхолдерами [4; 5], географічну нерівність у розподілі ресурсів [6], інституційну фрагментацію [7].

В українському контексті ці асиметрії набувають особливої гостроти через накладання структурних проблем радянської спадщини на виклики воєнного стану та масового переміщення населення. Множинність взаємопов'язаних асиметрій створює ситуацію, коли окремі інтервенції виявляються неефективними: цифровізація не усуває владної асиметрії при виключенні 81 % громадян з процесів прийняття рішень [11], збільшення фінансування не вирішує проблему доступності при географічній концентрації ресурсів, інституційні реформи не забезпечують функціональної стійкості при паралельному існуванні фрагментованих відомчих систем [9].

Систематизація міжнародного досвіду демонструє універсальність асиметрій у соціальних екосистемах. Дослідження китайських пацієнтів [3] виявило триадичну структуру інформаційної асиметрії: на макрорівні — порушення сімейних ролей через обмеженість знань, на мезорівні — нестабільність довіри між професіоналами та

клієнтами, на макрорівні — інституційну залежність через інформаційний контроль. Словацький кейс [4] показує, що державні актори використовують примус, стимули та контроль інформації, тоді як недержавні організації обмежені лише адвокацією. Бразильський досвід [5] демонструє, що колективні дії через мережі та міжнародну співпрацю можуть компенсувати владний дисбаланс. Чилійське дослідження [6] виявило, що концентрація ресурсів функціонує одночасно на географічному, правовому та організаційному рівнях. Австралійський досвід [7] обґрунтовує необхідність масштабнозалежної мобілізації інституцій: національний рівень забезпечує стандарти, регіональний — координацію, локальний — адаптацію до специфічних потреб.

Емпіричні дані за 2021-2025 рр. демонструють глибину системної кризи. Демографічний шок характеризується переміщенням 4,6 млн осіб при 29 % населення у бідності, а прогноз зростання частки літніх людей до 21 % до 2041 року вимагає трансформації системи соціального захисту [1; 13]. Економічна ситуація характеризується зростанням реального ВВП на 5,3 % у 2023 році порівняно з 2022 роком при збереженні високого рівня безробіття 18,2 % [12; 14]. Система охорони здоров'я займає 99 місце в індексі здоров'я (показник 0,72) при видатках на медгарантії 2,4 % ВВП проти європейської норми 8-10 %, що відображається в очікуваній тривалості життя 76/66 років [8; 9]. Сектор соціальних послуг характеризується домінуванням державних структур (78,8 % надавачів), географічною асиметрією (850/1400+ громад з послугами) та дисбалансом фінансування (<10 % видатків на послуги) [1; 13]. Освітній сектор налічує 12248 закладів, але лише ~7 % забезпечують укриття під час повітряних тривог [10]. Соціальна згуртованість демонструє владну асиметрію (81 % виключені з прийняття рішень) при високій солідарності (87 % позитивно ставляться до ВПО), а зростання проваджень щодо домашнього насильства на 36 % відображає як збільшення випадків, так і готовність звертатися за допомогою [1; 11].

Три типи асиметрій формують взаємопідсилюючу систему дисбалансів. Інформаційні асиметрії проявляються через домінування державних структур (78,8 % надавачів), що концентрує контроль над інформаційними потоками, та географічну нерівність (850/1400+ громад), що створює «інформаційні пустелі» [1; 13]. Цифровізація охорони здоров'я з 2018 року, попри інтеграцію з державними реєстрами, не усуває фундаментальну асиметрію між тими, хто має доступ до даних, і тими, хто позбавлений розуміння власних прав.

Владні асиметрії посилюються воєнним станом: централізація стає необхідною для оперативного реагування, але виключає 81 % громадян з прийняття рішень [11]. Потенціал колективних дій залишається нереалізованим через слабку інтеграцію НДО (21,2 % надавачів), що позбавляє екосистему джерела інновацій [1].

Ресурсні асиметрії функціонують на географічному (концентрація в обласних центрах), секторальному (паралельні відомчі системи) та фінансовому (2,4 % ВВП на медгарантії, висока частка витрат «з кишені») рівнях, створюючи ситуацію, коли обмежені ресурси не досягають вразливих категорій [9; 13].

Системні дисбаланси виявляються через розрив між структурною та функціональною стійкістю: заклади існують, але не виконують функцій (лише ~7 % шкіл з укриттями) [10]. Інституційна фрагментація характеризується паралельним функціонуванням центрів здоров'я, інформаційно-аналітичних центрів, структурних підрозділів без належної координації [9]. Соціокультурна стигматизація створює бар'єри для інтеграції вразливих категорій: незважаючи на позитивне ставлення до ВПО (87 %), у західних областях частіше вказували на нерівність у доступі до гуманітарної допомоги як джерело напруженості [11].

Подолання виявлених асиметрій вимагає комплексної стратегії, що інтегрує міжнародні практики. Міжнародний досвід показує, що успішні трансформації базуються на створенні умов для обміну знаннями між рівнями системи та мобілізації інституцій відповідно до компаративних переваг [7]. Для України це означає перехід від централізованої моделі до багаторівневої системи: національні органи забезпечують стандарти, регіональні структури координують послуги, місцеві громади адаптують реалізацію за активної участі НДО та отримувачів послуг. Прогнозні сценарії розвитку соціальної сфери на 2025-2027 роки [14] вимагають врахування як економічного відновлення, так і довгострокових демографічних викликів [12]. Цифрова трансформація має супроводжуватися інклюзією вразливих груп. Розвиток горизонтальних форм співпраці через платформи для обміну знаннями може подолати владну асиметрію. Посилення ролі недержавного сектору через зміну фінансових механізмів здатне збільшити частку НДО понад 21,2 % [13]. Впровадження локальних бюджетів участі та громадських рад може залучити 81 % виключених громадян до управління. Справедливий перерозподіл ресурсів здатен подолати асиметрію 850/1400+ громад без доступу до послуг [1; 13].

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Соціальні послуги в Україні: сучасний стан, проблеми, обмеження. (2024). *Лабораторія законодавчих ініціатив.* Київ. https://parlament.org.ua/wpcontent/uploads/2024/09/ali_study_socialservices.pdf
2. Braathen, P. (2025). Striking dynamic balance between functional and structural sustainability in service ecosystems. *AMS Review*. https://doi.org/10.1007/s13162-025-00305-0.
3. Liu, D., Xu, H., Zhang, Z., Liu, J., & Zhu, X. (2025). Psychological experiences of young end-stage renal disease patients awaiting kidney transplantation: A qualitative study. *Journal of Central South University (Medical Sciences),* 50(5), 888–896. https://doi.org/10.11817/j.issn.1672-7347.2025.240554.
4. Brodrechtova, Y. (2024). Assessing actor power in the trade-offs between ecosystem services affecting forest management — A case study from Central Slovakia. *Forest Policy and Economics,* 163, Article 103187. https://doi.org/10.1016/j.forpol.2024.103187.
5. Kirschbaum, C., & Sakuda, L. O. (2024). From power asymmetry to collective action: Brazilian developers in the digital games ecosystem. *Innovation and Management Review,* 21(2), 78–93. https://doi.org/10.1108/INMR-07-2021-0141.
6. Bird, M. D., & Aninat, M. (2023). Inequality in Chile's philanthropic ecosystem: Evidence and implications. *Voluntas,* 34(5), 974–989. https://doi.org/10.1007/s11266-022-00541-z.
7. Hill, R., Davies, J., Bohnet, I. C., Maclean, K., & Pert, P. L. (2015). Collaboration mobilises institutions with scale-dependent comparative advantage in landscape-scale biodiversity conservation. *Environmental Science and Policy,* 51, 267–277. https://doi.org/10.1016/j.envsci.2015.04.014.
8. Система охорони здоров'я в Україні (СОЗ): аналітичний звіт. (2024). Ukrainian Reforms. https://uareforms.org/pages/new-page-655.
9. Національна рада з відновлення України від наслідків війни. План відновлення системи охорони здоров'я. (2024). *Міністерство охорони здоров'я України*. Київ. https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/health-care.pdf.
10. Статистичні дані: Інклюзивне навчання. (2024). *Міністерство освіти і науки України*. https://mon.gov.ua/osvita-2/inklyuzivne-navchannya/statistichni-dani.
11. Переміщення та соціальна згуртованість в Україні: Тематичний огляд. (2025). *Міжнародна організація з міграції*. https://surl.li/yjagat.
12. Державна служба статистики України. (б. д). https://stat.gov.ua.
13. Звітність та статистика. (2024). *Міністерство соціальної політики України*. https://old.msp.gov.ua/content/zvitnist-ta-statistika.html.
14. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2025–2027 роки. (2024). *Міністерство економіки України.* Київ. https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=428b492a-6d7c-4380-97c7-78ccb7f4a1fa.

УДК 330

Волянська-Савчук Л.В.
доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Хмельницький національний університет
Зацерківний А.О.
магістр кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Хмельницький національний університет

ІННОВАЦІЙНІ ФОРМИ ЗАЙНЯТОСТІ ЯК РЕЗУЛЬТАТ ТРАНСФОРМАЦІЙ СУЧАСНОГО РИНКУ ПРАЦІ

Трансформація трудових відносин на ринку праці є одним із найважливіших процесів у сучасній економіці, який відбувається під впливом багатьох факторів, зокрема глобалізації, розвитку технологій, змін в організації виробництва, соціальних та культурних перетворень. Цей процес змінює не тільки структуру зайнятості, але й форми трудових відносин, а також взаємодію між роботодавцями та працівниками.

Перетворення трудових взаємин на ринку праці — один з найважливіших та найскладніших процесів, що зараз відбуваються в сучасних економіках. Він викликаний багатьма факторами, зокрема швидким розвитком технологій, глобалізацією, змінами в організації виробництва та впливом соціальних і культурних трансформацій. Цей процес докорінно змінює традиційні моделі працевлаштування, формуючи нові форми трудових відносин, які мають суттєвий вплив на соціальну, економічну та організаційну структуру суспільства.

Серед ключових трендів трансформації трудових відносин можливо виділити зростаючий інтерес до фрілансу, віддаленої роботи, гнучких графіків та інших нетипових форм працевлаштування.

Ця трансформація не лише змінює структуру ринку праці, але й спричиняє значні зміни у трудових взаєминах, соціальних гарантіях та правах працівників. Актуальною проблемою залишається забезпечення соціального захисту для працівників з гнучким графіком, а також адаптація законодавства до нових форматів праці.

Отже, процес трансформації трудових відносин є ключовим чинником економічного поступу, що потребує пильної уваги та

вивчення, адже він безпосередньо впливає на стабільність і результативність ринку праці, а також на рівень життя працівників.

Причини появи та тенденції розвитку запозиченої праці досліджуються багатьма вченими, зокрема І. Бондар, С. Бандур, О. Дороніна, О. Грішнова, А. Колот, І. Каленюк, Л. Семів, Н. Лук'янець, В. Петюх, Т. Заяць, О. Захарова, Л. Волянська-Савчук та іншими. Дослідники акцентують увагу на тому, що поширення запозиченої праці є результатом структурних змін на ринку праці, глобалізаційних процесів, цифровізації економіки та потреби у гнучких формах зайнятості. Ось кілька ключових аспектів трансформації відносин зайнятості (рис. 1).

Рисунок 1. Ключові аспекти трансформації відносин зайнятості

Традиційні види зайнятості, на зразок постійних трудових договорів на повний робочий день, поволі заміщуються більш гнучкими формами. Чимало працівників надають перевагу фрілансу, працюючи як незалежні підрядники чи консультанти. Це дає можливість мати більшу самостійність, але водночас зменшує соці-

альні гарантії. Розвиток інформаційних технологій, автоматизація та штучний інтелект значно змінюють характер праці. Платформи для фрілансерів дають змогу компаніям залучати працівників на короткотермінові проекти з усього світу, що змінює традиційні моделі працевлаштування.

Трансформація зайнятості зумовлює зміни в організаційній структурі компаній. Трансформація ринку праці є складним і багатогранним процесом, який залежить від впливу численних факторів (рис. 2).

Рис. 2. Фактори впливу на трансформацію ринку праці

Заміна людської праці автоматизованими системами та роботами зумовлює скорочення робочих місць в деяких сферах та народжує нові можливості в інших. Приміром, автоматизація виробничих процесів змінює структуру зайнятості у промисловості, вимагаючи від працівників нових умінь. Ось деякі з інноваційних

форм зайнятості, які виникають в умовах трансформації ринку праці (табл. 1).

Таблиця 1

ІННОВАЦІЙНІ ФОРМИ ЗАЙНЯТОСТІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ

Форми зайнятості	Особливості	Переваги	Виклики
Фріланс (вільна професія)	Фрілансери виконують завдання або проєкти за контрактом чи погодинно, без постійного трудового договору.	Гнучкий графік роботи, вибір місця праці та проектів. Відсутність лімітів по кількості клієнтів.	Нестабільний дохід, відсутність соціальних гарантій і потреба самостійно організовувати роботу.
Дистанційна робота (remote work)	Працюючи віддалено, співробітники можуть виконувати свою роботу з будь-якого місця, де є Інтернет, не обов'язково бути в офісі.	Зниження витрат, гнучкість роботи та можливість працювати з будь-якого місця.	Відсутність особистого спілкування, складнощі в управлінні проєктами та потреба у самоконтролі.
Тимчасова зайнятість	Тимчасові працівники виконують конкретні завдання або сезонну роботу за короткостроковим контрактом.	Гнучкість для роботодавців та залучення фахівців на короткий термін без довгострокових зобов'язань.	Низька стабільність, обмежені соціальні гарантії та постійна потреба шукати нову роботу.
Гнучкий робочий графік	Працівники самостійно обирають робочі години, що дозволяє краще поєднувати роботу з особистим життям.	Підвищення ефективності та задоволення від роботи, покращення балансу між роботою та особистим життям.	Можливі проблеми з розкладом, складності в управлінні командою та адаптація до індивідуального режиму.
Економіка платформ (Gig Economy)	Робітники виконують короткострокові завдання через онлайн-майданчики, що характерно для водіїв, кур'єрів, дизайнерів та програмістів.	Широкі можливості гнучкої роботи, швидкий доступ до замовлень і клієнтів та робота за власним розкладом.	Нестабільний дохід, відсутність соціальних гарантій та ризик залежності від платформ із можливими змінами умов роботи.

Закінчення табл. 1

Форми зайнятості	Особливості	Переваги	Виклики
Аутсорсинг та аутстафінг	Аутсорсинг — передача бізнес-процесів стороннім організаціям, аутстафінг — залучення персоналу через агенції для виконання конкретних завдань на певний термін.	Зниження витрат на управління персоналом та можливість залучати фахівців без постійного утримання.	Ризики втрати контролю якості та труднощі у взаємодії з підрядниками та тимчасовим персоналом.
Корпоративний фріланс (In-house Freelance)	Працівники виконують фріланс-завдання в межах компанії, допомагаючи з додатковими проектами або тимчасовими завданнями.	Можливість зберегти основну роботу та додатково заробляти на окремих проєктах.	Потреба в ефективному управлінні часом і проектами та ризик зниження продуктивності через розподіл уваги між завданнями.
Мобільні працівники (Digital Nomads)	Працівники поєднують подорожі з роботою, виконуючи завдання онлайн для різних роботодавців або власного бізнесу.	Можливість працювати з будь-якого місця світу зі стабільним доходом і зайнятістю.	Складнощі в управлінні часом, необхідність стабільного інтернету та обмежені соціальні гарантії.

Необхідно адаптувати законодавство до нових реалій, таких як дистанційна робота, фріланс, гнучка зайнятість. Розширення прав працівників, що працюють за новими формами зайнятості, може бути важливим чинником у забезпеченні рівних умов для всіх. Зростаюче значення гнучкості в роботі, свободи вибору та можливості поєднувати роботу й особисте життя впливає на нові покоління працівників, котрі шукають не тільки стабільну зарплату, а й умови для розвитку та самореалізації.

Нові форми працевлаштування в умовах трансформації ринку праці є ключовою частиною процесу пристосування до змін у технологіях, соціально-економічному контексті та організації праці. Реагуючи на глобалізацію, автоматизацію, цифровізацію та трансформацію соціальних пріоритетів, виникають нові моделі зайнятості, які впливають на працівників та роботодавців.

Проте ці форми мають свої переваги та складності, які потребують пристосування з боку працівників та роботодавців, зокре-

ма щодо соціального забезпечення, прав робітників та регулювання трудових взаємин.

Трансформація ринку праці — це наслідок взаємодії технологічних, економічних, суспільних та культурних чинників. Вона спричиняє зміни форм працевлаштування, вимагає адаптації трудових відносин і породжує нові виклики для роботодавців, працівників та урядів, що потребує комплексного підходу для вирішення цих питань.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Гуцуляк, Н.П. (2019). Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління*, 3 (35), 111-118. https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.11.
2. Volianska-Savchuk, L., & Matsyshyna, M. (2019). Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*, 1 (33), 33-42.
3. Василик, А.В., & Царенко, О.С. (2015). Сучасний стан та проблеми використання технологій запозиченої праці в Україні. *Молодий вчений*, 2 (1), 150-154.

УДК 331.108.2:159.923

Вонберг Т.В.
доцент, к.е.н.,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ОЦІНЮВАННЯ ПОВЕДІНКОВИХ ХАРАКТЕРИСТИК ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ТИПОЛОГІЇ DISC: НАУКОВО-ПРАКТИЧНИЙ ПІДХІД

Соціоекономічні зміни супроводжуються високим рівнем конкуренції, а ефективне управління компанією можливе за умови залучення найкращих працівників, які завдяки своїм знанням, досвіду, навичкам тощо здатні постійно вдосконалювати власний потенціал та сприяти розвитку компанії в напрямку досягнення стратегічних цілей. Розпізнати та виокремити таких працівників може лише гарно побудована система оцінювання персоналу.

Загальновідомо, що на сьогодні доступні численні інструменти, методи, технології, що дозволяють оцінити працівників відповідно до запитів замовника та поставлених цілей. Інструменти, які використовують в процесі управління персоналом, дозволяють оцінювати як результати праці, компетентності працівників, так і їх поведінку, мотиви та цінності тощо. Все це слугує важливою складовою під час прийняття різноманітних управлінських рішень.

Окреме важливе місце в системі оцінювання працівників займає дослідження саме їхньої поведінки, адже сучасний світ управління вимагає високої гнучкості та персоналізації в питаннях управління персоналом. Типологія DISC допомагає надати відповіді на багато різних питань, що пов’язані з поведінкою працівників. А результати дослідження можуть бути використані у напрямку підвищення продуктивності праці, управління конфліктами, коригування корпоративної культури, оптимізації робочих процесів, побудови ефективної системи мотиваційного менеджменту тощо.

Складність комунікації між працівниками в турбулентні часи сьогодення вимагає особливої уваги до підвищення ефективності саме командної роботи. Ба більше, результати проведених досліджень підтверджують, що організації, які приділяють увагу оцінюванню особистісних індикаторів працівників, досягають вищої

продуктивності праці, залученості працівників, що сприяє утриманню персоналу [2].

В контексті означеного вище типологія DISC, що ґрунтується на розумінні поведінкових індикаторів, є чудовим інструментом-помічником для оптимізації управлінських процесів та побудови міцних та ефективних робочих взаємин. DISC — це абревіатура, що розшифровується, як D — домінування, I — вплив, S — стабільність, C — адаптивність (рис.1).

Рис. 1. Основні індикатори побудови типології DISC

Отже, в основі типології лежать 4 основні типи особистості (рис. 2). Але, незважаючи на доволі чіткі характеристики кожного типу особистості за типологією DISC, на практиці чистих типів особистості практично немає. Найчастіше зустрічається певна комбінація з двох літер та кольорів.

На наш погляд, типологія DISC — це певна мова комунікації. Використання типології DISC під час оцінювання працівників

організації дозволить визначити сильні сторони працівників і напрямки для їхнього розвитку, що сприяє розумінню особистісних типів працівників компанії і допомагає ефективніше розподіляти ролі відповідно до їхніх схильностей [4, с. 722].

Рис. 2. Основні типи особистості за типологією DISC

Варто нагадати, що результатом будь-якого оцінювання персоналу є прийняття конкретного управлінського рішення. При чому інструменти та методи, що обрані для оцінювання повинні сприяти досягненню мети. Окреслимо основні рішення в роботі з персоналом, для яких типологія DISC є гарним помічником.

По-перше, DISC є інструментом для пошуку талантів та допомагає працівникам у визначенні зон їхнього зростання. На сьогодні багато бізнес-організацій використовують особистісні тести DISC для пошуку талантів, які в майбутньому можуть принести

суттєві результати для досягнення організаційних цілей. Оцінювання, наприклад, за допомогою DISC на етапі професійного добору може полягати не стільки у визначенні конкретних особистісних рис кандидата на вакантну посаду, скільки у наданні інформації щодо більш глибокого розуміння кандидата, його моделі поведінки в майбутньому. Отже, процес добору стає більш точний, підвищується його ефективність.

По-друге, DISC є інструментом для втримання нових працівників в компанії, що особливо актуально під час адаптації новачків. Загальновідомо, що перший місяць роботи нових працівників (тобто період адаптації) є надзвичайно важливий, адже третина працівників саме в цей період приймають рішення щодо майбутньої роботи та можливостей звільнення. Результати оцінювання за DISC дають розуміння як новий працівник буде працювати та взаємодіяти з командою, як результат відповідальний за процес адаптації має інформацію для покращення плану з онбордингу для конкретного працівника.

По-третє, DISC є чудовим інструментом для побудови команди, оскільки віддзеркалює різні стилі взаємодії, а результати тесту допомагають створювати команди, які добре працюють разом, і, що не менш важливо, запобігти шкідливим особистісним конфліктам, які можуть вплинути на продуктивність праці в цілому.

Коли потрібно сформувати ефективну команду, DISC допомагає досягти балансу між різними типами особистостей. Наприклад, велика кількість «домінантів» може спричинити постійні суперечки за лідерство, в той час як правильне поєднання різних типів дозволяє команді працювати гармонійно.

По-четверте, DISC є потужним інструментом мотивації. Дослідивши домінуючі особистісні риси кожного з працівників компанії за допомогою DISC, можна налаштувати мотиваційні процеси в компанії так, щоб використовувати їхні сильні сторони [1].

На сьогодні DISC залишається популярним інструментом для базового аналізу поведінки працівників багатьох українських та міжнародних компаній, який дає змогу глибше зрозуміти поведінкові особливості працівників, їхні мотиваційні чинники та стилі взаємодії в команді. Типологія DISC, на відміну від традиційних методів оцінювання, орієнтується не лише на професійні компетентності, а й на поведінкові індикатори, що визначають характер комунікації, реакцію на стресові ситуації, готовність до змін та рівень залученості працівників. Це забезпечує більш персоналізований підхід до управління людським потенціалом, який відповідає сучасним вимогам гнучкості та діджиталізації HR-процесів.

Разом із тим сучасні умови роботи вимагають більш комплексних методів оцінювання особистості, адже компаніям важливо не лише розуміти, як діє працівник, а й чому він це робить, що ним рухає і як він може ефективно взаємодіяти з командою в мінливому середовищі. Саме тому перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є поєднання типології DISC з іншими інструментами оцінювання, зокрема, методиками вимірювання емоційного інтелекту, когнітивних стилів та ціннісних орієнтацій працівників [3]. Це дозволить створити більш комплексну систему оцінювання персоналу, що відповідатиме викликам сучасного динамічного ринку праці.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Beedu, G.K. (2021). A study on the effectiveness of DISC personality test: dis.... Doctor of Philosophy in Human Resources Management. *Presented to the Department of Business & Media at Selinus University*, 101. https://www.uniselinus.education/sites/default/files/2021-07/Tesi%20Beedu.pdf.

2. Branitska, T., Shportun, O., Logutina, N. (2024). Psychological aspects of management processes based on the DISC typology. *Scientific Bulletin of Vinnytsia Academy of Continuing Education*, 6, 14-21. https://doi.org/10.32782/academ-ped.psyh-2024-2.02.

3. DISC більше не в моді: Чому стара система оцінки вже не врятує ваш HR у 2024 році. https://mayska.com/training/disc-bilshe-ne-v-modi/.

4. Горчаков, К.Р. (2024). Психологія управління як інструмент розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Перспективи та інновації науки,* 7(41), 717-730. https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-7(41)-717-730.

УДК: 005.95/.96:004.8:174.8

Гаврилюк О.Л.
здобувачка ОПП «Соціоекономіка
та управління персоналом»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ РЕКРУТИНГУ В ЕПОХУ ШІ: ЕФЕКТИВНІСТЬ КАНАЛІВ, ДОСВІД КАНДИДАТІВ ТА ЕТИЧНІ СТАНДАРТИ (НА ПРИКЛАДІ REVENUE GRID)

Умови цифровізації та поширення технологій штучного інтелекту істотно змінюють логіку організації процесів добору персоналу. Якщо раніше основна увага приділялася виконанню рутинних адміністративних кроків (розміщенню вакансій, первинному відбору резюме, організації співбесід), то нині ключовими стають аналітична оцінка конверсій каналів залучення, якість взаємодії з кандидатами та дотримання етичних стандартів у сфері роботи з даними [5; 7]. Сучасні дослідження підтверджують, що саме поєднання технологічних інструментів із соціально-психологічними аспектами взаємодії з кандидатами формує конкурентоспроможність і стійкість організацій на ринку праці [2, с. 340]. Для продуктових IT-компаній це означає необхідність інтеграції багатоканальних стратегій пошуку, прозорих процедур взаємодії та систем захисту даних у єдиний процес рекрутингу.

Різні канали залучення персоналу використовуються в рекрутингу вже тривалий час, однак у сучасних умовах інноваційність такого підходу полягає у застосуванні аналітики результативності [5]. Практика продуктової IT-компанії Revenue Grid демонструє, що поєднання професійних мереж, рекомендаційних

програм та участі у галузевих заходах формує збалансований потік кандидатів. Ключовим критерієм ефективності рекрутингових каналів є не кількість відгуків, а частка кандидатів, які доходять до фінального етапу добору. Як показано на рисунку 1, саме рекомендаційні програми та професійні онлайн-спільноти стали основними джерелами успішного наймання у Revenue Grid у 2024 р. Це підтверджується й міжнародними дослідженнями, де підкреслюється, що саме ці канали забезпечують найвищий рівень конверсії кандидатів у прийнятті пропозиції [3, с. 112; 6].

Важливим елементом сучасного рекрутингу є соціально-психологічний вимір, який полягає у створенні позитивного досвіду взаємодії з кандидатом, що безпосередньо впливає на рівень прийняття пропозицій та довгострокове утримання персоналу. Як підкреслюють сучасні дослідження, ключову роль відіграють прозорість процедур, своєчасність комунікації з кандидатами та довіра до роботодавця [2, с. 342]. У практиці Revenue Grid ці принципи реалізуються через стандартизовану комунікацію на всіх етапах рекрутингової воронки. Використання HRM-системи PeopleForce сприяє координації дій рекрутерів, контролю термінів і підвищенню якості взаємодії, що відповідає тенденціям цифровізації рекрутингових процесів, окресленим у дослідженнях І. Ілляш і Г. Баб'як [3, с. 118]. Поєднання технологічних інструментів із врахуванням очікувань кандидатів формує позитивний бренд роботодавця на конкурентному ринку праці. Ефективність таких практик підтверджується кількісними показниками, наведеними в таблиці 1.

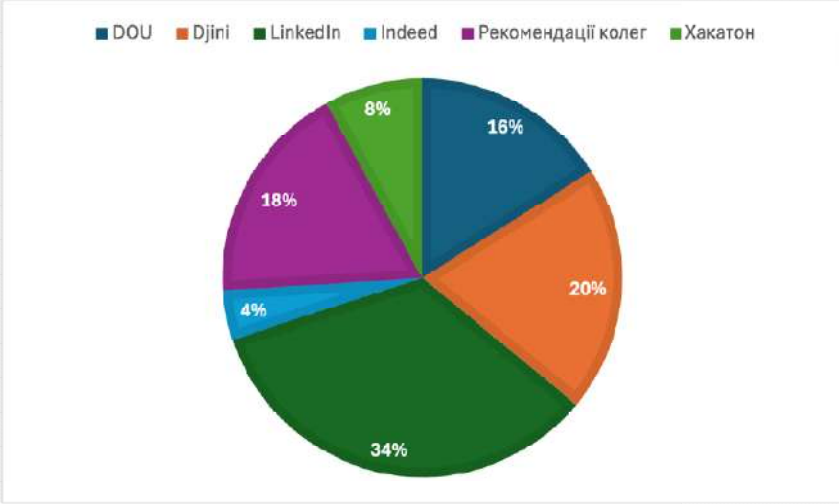


Рис. 1. Структура джерел кандидатів,
які отримали пропозицію роботи в Revenue Grid у 2024 р.

Дані табл. 1 засвідчують, що продуктивність рекрутерів Revenue Grid (у середньому 24 вакансії на рік) відповідає кращим практикам продуктових компаній та забезпечує стабільність процесу добору. Високий рівень прийняття пропозицій (90-95 %) і низька плинність серед нових працівників (3 %) підтверджують результативність поєднання кількісних і якісних підходів.

Таблиця 1

ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ В REVENUE GRID У 2024 р.

№	Показник	Фактичне значення
1	Кількість заповнених вакансій одним рекрутером за рік	24 вакансії
2	Середня кількість заповнених вакансій на місяць	2 вакансії
3	Середня тривалість заповнення вакансії	32 дні
4	Середня вартість заповнення вакансії	712 USD
5	Рівень плинності серед нових працівників	3 %
6	Частка працівників, які не пройшли випробувальний термін	1 %
7	Відсоток прийнятих пропозицій	90-95 %
8	Оцінка задоволеності менеджерів якістю кандидатів (NPS)	8 балів
9	Індекс добору за новими вакансіями	0,6-0,65 (60-65 %)

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних компанії.

Ми вважаємо, що кількісні показники ефективності добору, зафіксовані у Revenue Grid, демонструють високий рівень організації процесів, однак вони не можуть бути універсальними для всіх типів компаній. У державному чи промисловому секторі подібні результати є малоймовірними через інші організаційні умови, що підтверджує необхідність адаптації моделей рекрутингу до специфіки галузі. Отже, кількісні показники слід інтерпретувати з урахуванням галузевого контексту.

Разом з кількісними результатами важливим є розгляд етичного виміру рекрутингу, адже саме він гарантує баланс між бізнес-цілями компанії та правами кандидатів. Етичний вимір сучасного рекрутингу охоплює захист персональних даних, юридичну прозорість, справедливість процедур і рівність можливостей. У Revenue Grid ці принципи реалізуються через використання електронного документообігу на платформі DocuSign, що гарантує чинність і прозорість угод із кандидатами. Додатково застосовуються бекграунд-чеки у межах правового поля, що дозволяють перевіряти достовірність інформації без порушення прав особи. Важливим є суворе дотримання законодавства України та міжнародних стандартів інформаційної безпеки [1; 4]. Значущою прак-

тикою виступає також відмова від надмірних тестових завдань, які не мають прямого зв'язку з посадовими обов'язками, та надання обґрунтованого зворотного зв'язку кожному кандидатові незалежно від результату. Такі заходи формують довіру до компанії та посилюють її позиції як привабливого роботодавця.

На мою думку, інноваційні практики рекрутингу в епоху ШІ поєднують аналітичний підхід до ефективності каналів, соціально-психологічний акцент на досвіді кандидатів та дотримання етичних стандартів. Приклад Revenue Grid демонструє, що саме баланс між технологічними інструментами й соціально-психологічними аспектами взаємодії з кандидатами забезпечує високу результативність добору. Водночас ці практики не можна вважати універсальними, вони потребують адаптації до галузевих умов та рівня цифрової зрілості компаній. Подальші дослідження доцільно спрямувати на удосконалення моделей рекрутингу з урахуванням швидкого розвитку технологій, зростання ролі штучного інтелекту та підвищення вимог до прозорості й справедливості HR-процесів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Верховна Рада України. (2010). Закон України «Про захист персональних даних» від 01 червня 2010 р. № 2297-VI. *Відомості Верховної Ради України*, 34, 481. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17.
2. Вонберг, Т. В., Дмитрук, С. М., & Крочак, В. С. (2023). Сучасні практики добору персоналу: аналіз тенденцій розвитку. *Економіка та суспільство*, 52, 340–347. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-66.
3. Ілляш, І., & Баб'як, Г. (2023). Сучасні технології у сфері рекрутингу персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*, 28, 112–123. https://doi.org/10.35774/rarrpsu2023.28.112.
4. ISO/IEC. (2022). ISO/IEC 27001:2022. Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements.
5. LinkedIn Talent Solutions. (2024). LinkedIn global talent trends 2024. https://business.linkedin.com/talent-solutions/global-talent-trends.
6. McRae, E. (2025). 9 future of work trends for 2025. Gartner. https://www.gartner.com/en/articles/future-of-work-trends.
7. SHRM. (2023). Data analytics make understanding 'quality hire' possible. https://www.shrm.org/topics-tools/news/talent-acquisition/data-analytics-make-understanding-quality-hire-possible.

УДК 658

Гарбузюк В.В.
докторант кафедри менеджменту
та адміністрування
Хмельницький національний університет
Рудніченко Є.М.
професор кафедри менеджменту та адміністрування
Хмельницький національний університет

ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ ЯК ЕЛЕМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Після здобуття незалежності наша держава демонструє поступовий, але непростий перехід від адміністративно-командної моделі управління закладами охорони здоров'я до сучасної адаптаційної моделі з елементами автономії та ринкової конкуренції. На початкових етапах реформування зберігалася централізація та ресурсно-бюджетний підхід, що обмежувало ефективність системи та не забезпечувало належної якості медичних послуг. Лише з середини 2010-х років почали формуватися ключові інститути нового управління — зокрема, створення НСЗУ та впровадження фінансування за принципом «гроші йдуть за пацієнтом», що змінило мотивацію як медичних закладів, так і персоналу. Водночас сучасний етап характеризується посиленням цифровізації, автономізації закладів та інтеграцією європейських стандартів, хоча виклики війни, нерівномірність розвитку регіонів і кадрова криза стримують повноцінну реалізацію реформ. Отже, управлінська парадигма української системи охорони здоров'я трансформується від моделі Семашка до адаптованої бевериджівської системи з конкурентними елементами, де ключовим завданням є забезпечення безпеки, ефективності та стійкості медичних установ у динамічних умовах сучасних викликів.

Вітчизняна система громадського здоров'я в Україні функціонує у багаторівневому середовищі, де поєднуються можливості для розвитку та численні ризики. Загрози виникають як на надсистемному рівні у вигляді законодавчої нестабільності, інституційної фрагментації та кіберзагроз, так і на рівні окремих закладів через кадрові та управлінські проблеми. Особливої актуальності набули виклики, пов'язані з війною та цифровізацією, які підвищили вразливість медичної інфраструктури до кібе-

рзагроз. Попри це, впровадження інституційних заходів, зокрема Пілотного проєкту з інформаційної безпеки у 2023–2024 рр., засвідчує перші позитивні кроки у сфері захисту даних і послуг. Таким чином, забезпечення безпеки трансформується у ключовий вектор розвитку системи охорони здоров'я, що потребує формування нових методологічних засад безпекоорієнтованого управління. Це дозволить гарантувати стійкість і надійність функціонування закладів охорони здоров'я в умовах зростаючих ризиків.

Безпекоорієнтоване управління стає ключовим підходом у діяльності закладів охорони здоров'я в умовах війни, епідемій та економічної нестабільності. Воно передбачає комплексний захист ресурсів, персоналу, пацієнтів та інфраструктури, орієнтований на стійкість і безперервність медичних послуг. Традиційні моделі управління виявилися недостатньо ефективними, тому актуальним є впровадження адаптивних і превентивних механізмів.

У процесі дослідження методологічних засад безпекоорієнтованого управління [1, с. 56; 2, с. 108] встановлено, що у традиційних суб'єктів господарювання ключовим об'єктом безпеки є ресурси та капітал, оскільки саме вони забезпечують стійкість функціонування й конкурентні позиції на ринку. Управлінські механізми орієнтовані саме на збереження фінансової стабільності, мінімізацію економічних ризиків і досягнення рентабельності. Водночас у сфері охорони здоров'я домінуючими об'єктами безпеки виступають життя і здоров'я людини, професійна безпека медичного персоналу, спроможність до ефективного реагування на потенційні небезпеки, а також високий рівень суспільної довіри до медичної системи. Це зумовлює принципово іншу ієрархію управлінських пріоритетів, де фінансові та ресурсні аспекти розглядаються як інструментальні, підпорядковані головній цінності — забезпечення безперебійної роботи закладу. Таким чином, безпекоорієнтоване управління у медичних установах набуває соціально-орієнтованого змісту, що інтегрує економічні, правові, організаційні та етичні компоненти. Відмінність акцентів у визначенні об'єктів безпеки підтверджує необхідність формування диференційованих підходів до управління залежно від галузевої специфіки та суспільної значущості діяльності суб'єкта господарювання.

У результаті безпекоорієнтоване управління перетворюється на стратегічну основу розвитку й життєздатності системи громадського здоров'я і стає важливим елементом соціальної безпеки суспільства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Кримчак, Л. А., Гарбузюк, В. В., & Романюк, І. П. (2022). Удосконалення механізму безпекоорієнтованого управління діяльністю закладів охорони здоров'я в умовах децентралізації державного управління. *Innovation and Sustainability*, (2), 55–60. https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.55.60.

2. Гарбузюк, В. (2024). Формування механізму безпекоорієнтованого управління закладами охорони здоров'я. *Development Service Industry Management*, (1), 107–112. https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(15).

УДК 331.5:314.6:330.4

Гвелесіані А.Г.
к.е.н., старший науковий співробітник,
Інститут демографії та проблем якості життя
імені Михайла Птухи НАН України

ПРОПОЗИЦІЯ ПРАЦІ ДОМОГОСПОДАРСТВАМИ: ОГЛЯД МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ МОДЕЛЮВАННЯ НА ОСНОВІ КОЛЕКТИВНОГО ПІДХОДУ

Дослідження ринків праці та пропозиції робочої сили домогосподарствами стали важливими на тлі виникнення нових викликів та зростання невизначеності, адже динаміка пропозиції праці має прямий вплив на добробут населення. Після негативних наслідків фінансової кризи та всесвітньої пандемії науковці почали розробляти заходи для пом'якшення наслідків потрясінь, прискорення відновлення, а також передбачення і підготовки до можливих майбутніх потрясінь, таким чином включаючи концепцію резилієнтності у дослідження соціально-економічних процесів у суспільстві.

Політика на ринку праці, як на національному, так і на місцевому рівні, може відігравати ключову роль в розбудові резилієнтності країни, враховуючи специфіку розвитку окремих регіонів та громад, особливо в умовах воєнного стану. Тому дослідження процесів прийняття рішень домогосподарствами щодо пропозиції робочої сили є актуальним напрямом для виявлення основних детермінант цього процесу та розробки обґрунтованих заходів соціально-економічної політики. Домогосподарства відіграють найважливішу роль у соціально-економічному розвитку будь-якого суспільства, вони є споживачами та постачальниками ресурсів на ринках праці, землі, капіталу, визначають умови функціонування товарного, фінансового, інформаційного ринків. Домогосподарство відіграє ключову роль у формуванні та розвитку людського і соціального капіталу, саме в цьому середовищі відбувається відновлення, відтворення та зростання трудових ресурсів.

Вивчення процесу прийняття рішень всередині домогосподарства в межах мікроекономічної теорії здійснюється на основі двох принципово відмінних підходів — унітарного та колективного — і, відповідно, різних методів моделювання. Згідно уніта-

рного підходу припускається, що домогосподарство, навіть якщо воно складається з декількох осіб, приймає рішення як єдиний агент, керуючись деякими груповими вподобаннями, які обмежені спільним бюджетом та припускається, що домогосподарство поводитися раціонально. Класичними унітарними моделями є модель консенсусу П. Сем'юельсона (P. Samuelson) та модель альтруїзму Г. Беккера (G. Becker) [1]. Проте унітарні моделі мають низку недоліків: вони не відображають належним чином процес прийняття рішень у домогосподарстві, а також не враховують існування множини вподобань усіх членів родини. В той же час, домогосподарство можна розглядати як мікро-соціум, колектив, який складається з кількох індивідів зі своїми раціональними уподобаннями [1]. Модель колективної пропозиції праці, запропонована Чіаппорі (Chiappori) [2], базується на двох фундаментальних припущеннях: кожен член домогосподарства характеризується специфічними вподобаннями, а рішення призводять до парето-ефективних результатів. Основна ідея полягає в тому, що кількість робочих годин кожного члена домогосподарства залежить не лише від його власної освіти, заробітної плати та інших детермінант, але і від рішень щодо працевлаштування інших членів його домогосподарства. Як справедливо зазначає В. Г. Саріогло (V. G. Sarioglo), неунітарні моделі є реалістичними, але складними поведінковими представленнями процесу прийняття рішень у домогосподарствах із декількох осіб [3].

Б. Фортін (B. Fortin) Дж. Лакруа (G. Lacroix) та П. А. Чіапорі (P. A. Chiappori) [4; 5] одні з перших здійснили емпіричні оцінки колективної моделі пропозиції праці домогосподарствами. Використовуючи дані панельних опитувань домогосподарств, автори проаналізували загальну кількість годин, відпрацьованих щороку неодруженими чоловіками, жінками та парами, зосереджуючись виключно на парах без дітей, у яких обоє подружжя працюють із врахуванням двох чинників розподілу: стан шлюбного ринку і законодавство, яке регулює розлучення. Отримані результати підтвердили корисність колективного підходу для аналізу впливу державної політики на пропозицію праці, розподіл доходів та добробуту в домогосподарстві.

Також емпіричні розробки, що стосуються кооперативних моделей пропозиції робочої сили, публікують Р. Блюнделл (R. Blundell) та ін. [6], які розглядають модель, у якій жіноча пропозиція робочої сили є постійною, тоді як пропозиція чоловічої робочої сили є дискретною. Використовуючи значні зміни в структурі заробітної плати між чоловіками та жінками у

Великобританії за останні два десятиліття, автори оцінюють модель колективної пропозиції праці для подружніх пар без дітей.

У своїх працях Дж. А. Моліна (J.A. Molina) та ін. [7] аналізують розподіл добробуту всередині домогосподарств у рамках колективної моделі пропозиції робочої сили. Отримані результати дають можливість аналізувати частки подружжя у добробуті та правило розподілу всередині домогосподарства, що може бути важливим у розробці політики, спрямованої на подолання бідності.

У серії робіт низка авторів застосовують колективну модель для дослідження впливу змін у системі податків та соціальної допомоги на пропозицію праці домогосподарствами у різних європейських країнах. Методологія такого підходу описана у О. Барген (O. Bargain) та ін. [8], де автори розглядають дві гіпотетичні версії запровадження податкової пільги для працюючих сімей: одну, за якої одержувачем є основний опікун, та іншу, за якою допомога виплачується основному працівнику. Хоча обмеження бюджету домогосподарства не змінилось, автори показали, що колективний підхід дає можливість враховувати зміни у поведінкових реакціях між різними версіями реформи та виявити відмінності впливу на індивідуальну пропозицію праці, споживання та добробут кожного члена домогосподарства.

Г. Бломен (H. Bloemen) [9] аналізує вплив оподаткування трудових доходів на поведінку домогосподарств щодо пропозиції праці та на вибір кількості робочого часу. У результаті моделювання наслідків змін у політиці оподаткування було виявлено, що колективна модель враховує асиметрію у розподілі доходів між подружжям, що дає можливість більш точно оцінювати результати податкової політики та ефективність певних заходів.

Таким чином, отримані результати застосування колективної моделі пропозиції праці домогосподарствами на даних обстежень розвинутих країн підкреслюють важливість врахування процесу прийняття рішень всередині домогосподарств і свідчать, що отримання державних трансфертів має значення з точки зору пропозиції робочої сили та добробуту членів домогосподарства.

Дослідження, в яких колективна модель застосовувалась на даних країн, що розвиваються, дуже обмежені. У вітчизняних роботах переважно розглядаються загальні питання економічної поведінки домогосподарств, їх доходи та витрати, склад та структура споживання. Таким чином, поза вивченням залишаються економічні та інші мотиви членів домогосподарства, що спонукають їх діяти у той чи іншій спосіб. В той же час, в Україні дос-

тупні результати вибіркових обстежень домогосподарств, що дає можливість дослідити пропозицію робочої сили українськими домогосподарствами, проаналізувати процес прийняття рішень щодо зайнятості, тривалості роботи, віку виходу на пенсію окремих його членів тощо. Такий підхід дозволить підвищити ефективність розробки обґрунтованої політики активізації зайнятості населення України, покращить оцінку її результативності.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Mattila-Wiro, P. (1999). Economics Theories of the Household: A Critical Review. WIDER Working Paper Series, WP-1999-159. *World Institute for Development Eco nomic Research (UNU-WIDER).* https://doi.org/10.22004/ag.econ.295484.
2. Chiappori, Pierre-Andre. (1992). Collective Labor Supply and Welfare. *Journal of Political Economy.* 100(3), 437-467. http://www.jstor.org/stable/2138727.
3. Sarioglo, V., & Korotkova, D. (2023). Modeli spozhyvchoi povedinky domohospodarstv: evoliutsiia vid unitarnykh do kolektyvnykh [Models of Household Consumer Behavior: Evolution from Unitary to Collective]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika — Demography and Social Economy*, 3(53), 79-96. https://doi.org/10.15407/dse2023.03.079.
4. Fortin, B., Lacroix, G. (1997). A Test of the Unitary and Collective Models of Household Labour Supply, *The Economic Journal*, 107 (443), 933-955, https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.1997.tb00001.x.
5. Chiappori, P.-A., Fortin, B., & Lacroix, G. (2002). Marriage Market, Divorce Legislation, and Household Labor Supply. *Journal of Political Economy*, 110 (1), 37-72. https://doi. org/10.1086/324385.
6. Blundell, R., Chiappori, P., Magnac, T., Meghir, C. (April, 2007). Collective Labour Supply: Heterogeneity and Non-Participation. *The Review of Economic Studies*, 74(2), 417-445, https://doi.org/10.1111/j.1467-937X.2007.00440.x.
7. Molina, J. A., Giménez-Nadal, J. I., & Velilla, J. (2018). Intra-household Wealth and Welfare Inequality in the US: Estimations from a Collective Model of Labor Supply. *IZA Discussion Papers*, 11707. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3234230.
8. Myck, M., Bargain, O., Vermeulen, F., Beblo, M. et al. (2006). The Working Families' Tax Credit and Some European Tax Reforms in A Collective Setting. *Rev Econ Household* 4, 129–158. https://doi.org/10.1007/s11150-006-0003-6.
9. Bloemen, H. G. (2019). Collective Labor Supply, Taxes, and Intrahousehold Allocation: An Empirical Approach. *Journal of Business & Economic Statistics*, 37 (3), 471-483. https://doi.org/10.1080/07350015.2017.1379407.

УДК 316.628:364.614.820

Григоренко О.П.
Аспірант спеціальності 073 Менеджмент
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна

МОТИВАЦІЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ СПРАВЕДЛИВОСТІ: ВИКЛИКИ ДЛЯ РОБОТОДАВЦІВ У XXI СТОЛІТТІ

У XXI столітті мотивація працівників стала не лише інструментом управління персоналом, а й важливим елементом соціальної справедливості. Роботодавці стикаються з необхідністю враховувати не лише економічні, а й етичні аспекти мотивації. Працівники очікують не лише гідної оплати праці, а й визнання, поваги та можливостей для розвитку. У цьому контексті мотивація набуває соціального виміру, що вимагає від компаній перегляду традиційних підходів. Справедлива мотивація сприяє формуванню довіри між працівником і роботодавцем, що є основою стабільного трудового середовища [1, с. 34—35].

Сучасні моделі мотивації враховують різноманітність потреб працівників, включаючи психологічні, соціальні та професійні аспекти. Теорії Маслоу, Герцберга та Врума залишаються актуальними, проте їх застосування потребує адаптації до нових реалій [2, с. 45]. Наприклад, гнучкий графік роботи, можливість дистанційної зайнятості та участь у прийнятті рішень стали важливими мотиваційними чинниками. Роботодавці повинні враховувати ці зміни, щоб забезпечити ефективну мотивацію та уникнути втрати талановитих кадрів. Ефективна мотивація базується на розумінні індивідуальних потреб кожного працівника.

Соціальна справедливість у сфері праці передбачає рівний доступ до можливостей, гідну оплату та повагу до прав працівників. Мотивація, як її складова, повинна бути прозорою, обґрунтованою та недискримінаційною [3, с. 59]. У багатьох країнах запроваджуються політики рівності оплати за рівноцінну працю, що є прикладом інтеграції соціальної справедливості в мотиваційні механізми. Роботодавці, які ігнорують ці принципи, ризикують втратити репутацію та ефективність. Справедлива мотивація сприяє підвищенню продуктивності та зниженню плинності кадрів.

У банківському секторі України мотивація персоналу має особливе значення через високий рівень конкуренції та складність професійних завдань [3, с. 12]. Банки активно впроваджують системи преміювання, бонусів, навчання та кар'єрного зростання. Водночас, мотивація повинна враховувати емоційне навантаження працівників, особливо у фронт-офісах. Справедливе ставлення до персоналу сприяє підвищенню довіри клієнтів та стабільності фінансових установ. Ефективна мотивація в банках є запорукою їх конкурентоспроможності.

Згідно з дослідженням Німецького інституту праці, компанії, які впроваджують соціально справедливі мотиваційні практики, мають вищий рівень залученості працівників [7, с. 17]. Це підтверджує важливість етичного підходу до управління персоналом. У XXI столітті працівники все більше звертають увагу на корпоративну культуру, соціальну відповідальність та екологічну політику роботодавця. Мотивація стає інструментом не лише стимулювання, а й формування позитивного іміджу компанії.

Інституційні механізми мотивації включають законодавчі норми, колективні договори та внутрішні політики компаній. В Україні важливу роль відіграє Трудовий кодекс, який регулює права працівників і визначає обов'язки роботодавців [5, с. 102]. Колективні договори дозволяють адаптувати мотиваційні механізми до специфіки підприємства. Внутрішні політики компаній повинні бути прозорими та узгодженими з принципами соціальної справедливості. Ефективне поєднання інституційних та індивідуальних підходів забезпечує стабільність трудових відносин.

Мотивація працівників у державному секторі має свої особливості, пов'язані з обмеженими ресурсами та бюрократичними процедурами. Проте саме тут соціальна справедливість повинна бути прикладом для приватного сектору. Державні установи мають забезпечувати рівні умови праці, прозорі процедури оцінювання та можливості для професійного розвитку [4, с. 43]. Мотивація у державному секторі повинна базуватися на служінні суспільству, що є важливим етичним чинником. Висока мотивація працівників державних органів сприяє ефективному управлінню та довірі громадян.

У сфері освіти мотивація викладачів та науковців є ключовим чинником якості навчального процесу. Недостатня оплата праці, перевантаження та відсутність перспектив розвитку негативно впливають на мотивацію. Водночас, соціальна справедливість передбачає визнання ролі освітян у формуванні майбутнього суспільства. Мотиваційні програми, що включають підвищення ква-

ліфікації, участь у наукових проєктах та академічну мобільність, сприяють підвищенню ефективності освітньої системи [3, с. 66].

Глобалізація та цифровізація змінюють підходи до мотивації працівників. Віддалена робота, гнучкі графіки та цифрові інструменти управління персоналом створюють нові виклики для роботодавців [5, с. 51]. Мотивація повинна враховувати потребу в автономії, балансі між роботою та особистим життям, а також цифровій грамотності. Соціальна справедливість у цьому контексті передбачає рівний доступ до технологій та можливостей розвитку. Банки, які впроваджують нематеріальні чинники мотивації, такі як корпоративна культура, визнання досягнень та участь у прийнятті рішень, мають нижчий рівень плинності кадрів і вищу продуктивність [4, с. 18].

У сучасних умовах війни в Україні мотивація працівників набуває особливого значення. Роботодавці стикаються з необхідністю підтримки персоналу, забезпечення безпеки та стабільності. Соціальна справедливість у мотивації передбачає врахування психологічного стану працівників, гнучкість умов праці та підтримку родин. Післявоєнний період вимагатиме нових підходів до мотивації, орієнтованих на відновлення, розвиток та інтеграцію ветеранів у трудову діяльність [5, с. 58]. Мотивація стане інструментом соціального згуртування та економічного відновлення країни. Важливо, щоб держава, бізнес та громадянське суспільство об'єднали зусилля для формування справедливого трудового середовища. У XXI столітті мотивація повинна бути не лише засобом стимулювання, а й проявом соціальної відповідальності та людяності [1, с. 39].

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Колот, А. М., Герасименко, О. О., Шевченко, А. С., & Бабій, Ю. М. (2023). Екосистема людських ресурсів організацій як концептологія та прикладна платформа людиноцентризму. *Проблеми економіки*, 3, 282-294.
2. Маслоу А. Г. (1954). Мотивація і особистість. *Harper & Row.*
3. Звіт про кадрову політику. (2023). *Національний банк України*.
4. Соціальна справедливість у XXI столітті. (2020). *Міжнародна організація праці. Женева.*
5. Петренко, О. В. (2022). Мотивація працівників у контексті соціальної відповідальності бізнесу. *Видавництво «Наука».*
6. Проєкт Трудового кодексу України. (2022). *Верховна Рада України.*
7. Walwei, U. (2021). Gerechtigkeit in der Arbeitswelt. *Deutsches Institut für Arbeitsforschung.*

УДК 330.82; 331

Гриценко А.А.
доктор економічних наук, професор,
академік НАН України
Інститут економіки та прогнозування НЕАН України

ПРАЦЯ В РЕТРОСПЕКТИВІ ТА ПЕРСПЕКТИВІ: ЕВОЛЮЦІЯ СУСПІЛЬНИХ ФОРМ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Праця є найбільш фундаментальною категорією суспільствознавства, бо вона створила людину та суспільство і, відповідно, всі форми суспільних відносин. Нема жодного суспільного відношення, яке б не було пов'язаним з працею. Навіть відпочинок, як заперечення праці, є похідним від неї: не було б праці, не потрібно було б відпочивати. Всі суспільні відносини накладають на працю певну форму, придають якусь особливість, віддзеркалюють взаємозв'язок. Тому характеристик праці безліч: суспільна, індивідуальна, колективна, абстрактна, конкретна, примусова, вільна, необхідна, додаткова, домашня, фабрична, фізична, розумова, інтелектуальна, творча і т. ін. А якщо брати до уваги те, що праця може бути уречевленою і суб'єктивованою, тобто представленою в усіх створених людиною предметах та в здібностях людини до праці, то в суспільстві взагалі немає нічого, щоб не було певним втіленням праці. Для повного розуміння праці необхідно враховувати всі ці аспекти.

В сучасному світовому дискурсі праця розглядається в різних аспектах насамперед як суспільно-економічний процес, аналізуються сучасні особливості та майбутнє праці. У фокусі вивчення — вплив штучного інтелекту та автоматизації на структуру робочих місць, попит на навички та необхідність перекваліфікації; розширення дистанційної та гібридної роботи, правове регулювання та соціальний захист працівників платформ; виклики нерівності, бідності серед працюючого населення, а також роль праці в досягненні Цілей сталого розвитку, вплив військових конфліктів, гуманітарних криз та необхідність відновлення. В українському науковому полі дослідження праці присутні як фундаментальні монографічні роботи філософсько-економічного спрямування, так і багато статей, присвячених актуальним проблемам впливу на трудові відносини військових дій, міграції, цифровізації та реформуванню трудового законодавства. Серед

найбільш значимих зарубіжних і українських робіт можна виділити Звіт про майбутнє робочих місць, представлений на Всесвітньому економічному форумі (2025 р.) [3]; аналіз ключових сил, що трансформують робоче місце Ф. Сімона (2024 р.) [12]; дослідження впливу технологій (зокрема ШІ) на економіку, нерівність та ринок праці Д. Аджемоглу і С. Дароном (2023 р.) [1]; колективна монографія (за ред. Е. Конвея та Л. Верффа), присвячена майбутньому праці в аспекті викликів та перспектив для організацій, робочих місць та працівників (2023 р.) [2]; критичний аналіз платформної економіки, експлуатації працівників та пропозиції щодо покращення умов праці (2021 р.) Л. Вудкока [13]; дослідження змін, викликів, та векторів розвитку праці XXI століття (2021 р.) А. Колота та О. Герасименко [11].

Особливе значення для розуміння динаміки суспільно-економічного розвитку та з'ясування викликів майбутнього має дослідження зміни суспільних форм праці в ретроспективі та перспективі. Клітиною, із якої сформувалися, з одного боку, людина, з іншого — суспільство, була сумісно— розділена праця [5, с.186-169]. Навіть проста кооперація, яка зазвичай розглядається як суспільна форма, що передує розподілу праці, за своєю суттю є сумісно-розділеною діяльністю. Адже навіть в простій кооперації працюють декілька суб'єктів, кожний з яких виконує лише частину праці, а це значить, що вся праця є розділеною між її суб'єктами. Це ще не розподіл праці за її родами і видами, але розподіл реально існує як зворотна сторона сумісності. Сумісно-розділена праця є тотожністю, яка включає в себе відмінність. Саме такою, за Гегелем, є початкова стадія розвитку суперечностей [7, 374—378]. Сумісно-розділена праця як клітина присутня у всіх суспільних відносинах (в економіці, ринку, сім'ї, фірмі, державі, політиці, науці тощо). Будь-яка конференція також є формою сумісно-розділеної діяльності. Категорія сумісно-розділеної праці все більш активно і ґрунтовно використовується в осмисленні нових реалій. А.Колот пише, наприклад про те, що в майбутньому «багато залежатиме від розподілу ролей між людиною і машиною, від ціннісних настанов учасників сумісно-розподіленої праці» [10, с.24].

Історично сумісно-розділена праця розвивається з боку роздільності через розподіл праці, відокремлення приватних виробництв та локалізацію як найвищу форму роздільності, а сумісність розвивається через ринок, державу, та глобалізацію як найвищу форму сумісності. Розвиток суперечностей сумісно-розділеної праці по лінії глобалізації (розвиток сумісності) та ло-

калізації (розвиток роздільності) можна проілюструвати наступною схемою (рис. 1).

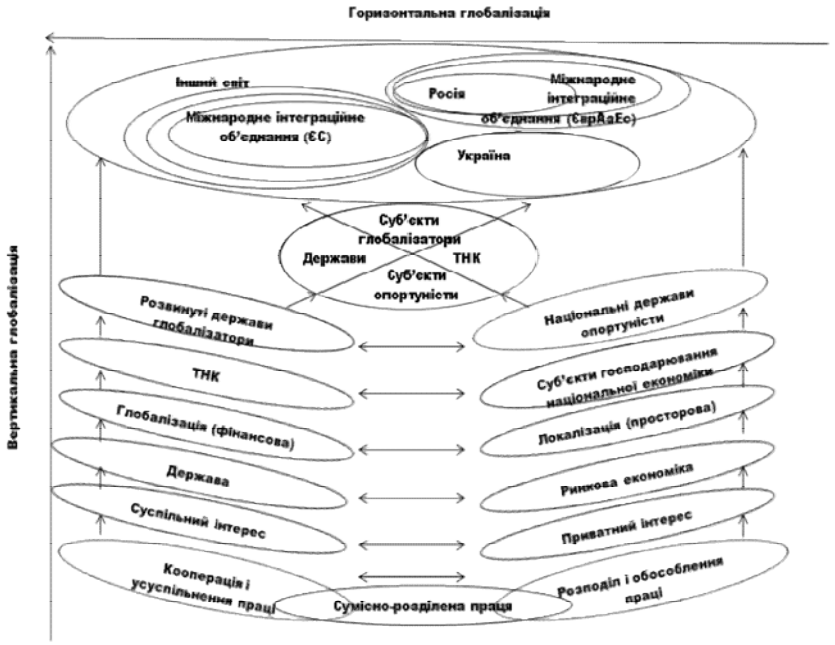


Рис. 1. Розвиток суперечностей сумісно-розділеної праці по лінії глобалізації та локалізації

Джерело: складено автором [6, с.22].

Внаслідок цього внутрішня відмінність сумісно-розділеної праці в процесі історичного розвитку перетворилась в основну суперечність сучасності: суперечність між глобалізацією, яка розвивається через інформаційно-цифрові та фінансові технології, і локалізацією матеріальних і трудових ресурсів, не здатних рухатися зі швидкістю інформації та грошей. Ця основна суперечність між глобалізацією і локалізацією проявляється через безліч конкретних форм, включаючи технологічну і торгову конкуренцію, боротьбу між протекціонізмом і вільною торгівлею, тарифні та санкційні війни і реальні збройні конфлікти.

У цьому русі сумісно-розділена праця розвивається через суперечливі процеси втілення в різних процесах та інститутах. Але існує також логіка її розвитку через власні форми. В цьому випадку сумі-

сно-розділена праця розвивається через форми абстрактної та конкретної, суспільної та приватної до всезагальної праці. Прикладом всезагальної форми може слугувати наукова праця, коли вчений, знаходячись у себе в кабінеті звертається через книги чи інтернет до думок попередників (Аристотеля, Сміта, Рікардо, Кейнса та інших) і сучасників, дискутує з ними, використовуючи їх наукові положення, практично кооперуючись з ними в дослідженні.

Продукт всезагальної праці також повинен бути у всезагальній власності, яка історично розвивається разом з суспільними формами праці. Спочатку сумісно-розділена праця була одночасно і сумісно-розділеним привласненням, як це було в первісному суспільстві при збиранні, загінному полюванні тощо. Потім сумісно-розділена праця була представлена взаємодією, з одного боку, абстрактної та суспільної, з іншого — конкретної і приватної праці, а сумісно-розділене привласнення — взаємодією приватної та державної власності. В цих відношення праця і привласнення розділяються, перетворюючись у класовому суспільстві в протилежності. Нарешті, в процесі історичного руху формується всезагальна праця, в якій протилежності приватного і суспільного, абстрактного і конкретного поєднуються. А всезагальна власність стає формою привласнення, яка в результаті історичного розвитку набуває характеристик, адекватних всезагальній праці. Це можна подати схематично (рис. 2).

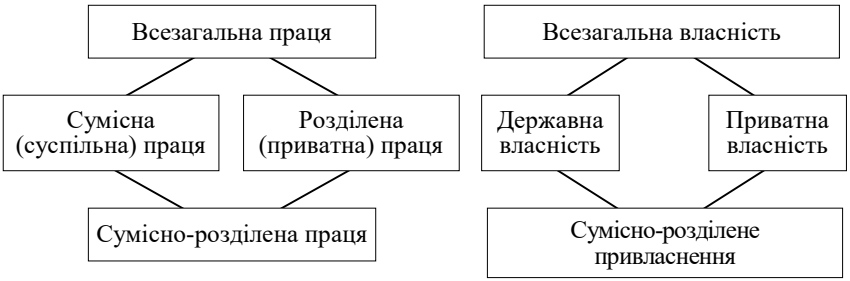


Рис.2. Історичний розвиток власних форм
сумісно-розділеної праці та сумісно-розділеного привласнення

Джерело: складено автором

Цей історичний перехід відбувається разом з переходом від індустріально-ринкової до інформаційно-мережевої системи господарювання [5, с. 79—84, 191]. В інформаційно-мережевій економіці головним продуктом і ресурсом стає інформація, як ко-

лись були продукти сільського господарства потім промисловості (зараз сільське господарство в структурі ВВП США займає лише біла 1 відсотка). Інформація — це таке благо, яке може бути одночасно у власності всіх і кожного. Тому формою власності, адекватною інформаційно-мережевій економіці, є всезагальна власність, не як знищення приватної власності, а як доведення її до всезагального характеру.

Пов'язаний з формуванням індустріально-ринкової економіки перехід від панування приватної власності на матеріальні блага до панування всезагальної власності на інформацію, від найманої до вільної самодіяльної праці, що має всезагальний характер, від розподілу за вартістю і капіталом до розподілу за базовим і преміальним доходами має революційний характер [5, с.90-96]. Зараз формуються перехідні форми, які мають суперечливий характер. Приватна власність часто паразитує на появі нових економічних відносин, які потребують використання всезагальних форм привласнення, що приводить до виникнення нових форм легалізованої корупції, нетрадиційних форм перерозподілу доходів і загострення соціальних суперечностей.

В цих умовах зростає значення наукових підходів, здатних бачити за перетвореними, а часто і спотвореними, економічними формами сутність змін, відрізняти нове і перспективне від старого і обтяжливого та знаходити способи розв'язанням виникаючих суперечностей і шляхи висхідного історичного руху.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Acemoglu, D., & Johnson, S. (2023). Power and progress: Our thousand-year struggle over technology and prosperity. *PublicAffairs*.
2. Conway, E., & van der Werff, L. (Eds.). (2023). The future of work: Challenges and prospects for organisations, jobs and workers. *Palgrave Macmillan*. (Open Access Pivot).
3. Future of jobs report 2025. (2025). *World Economic Forum*.
4. Gratton, L., & Scott, A. J. (2020). The new long life: A framework for flourishing in a changing world. *MIT Press*.
5. Гриценко, А. (2020). Економіко-інформаційний імператив нової статистичної парадигми. *НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України».*
6. Гриценко, А. (2024). Економічні суперечності глобалізації та локалізації: форми руху і розв'язання. *НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», ДННУ «Академія фінансового управління»*.

7. Hegel, G. W. (2010). The Science of Logic. *Cambridge University Press*.
8. Jesuthasan, R., & Boudreau, J. W. (2021). Reinventing jobs: A 4-step approach for applying automation to work. *Harvard Business Review Press*.
9. Kochan, T. (2020). Shaping the future of work: A handbook for action. *Anthem Press*.
10. Колот, А. (2025). «Праця 5.0»: теоретико-прикладний концепт формування новітньої платформи соціально-трудового розвитку (Препринт). *КНЕУ*.
11. Колот, А., Герасименко, О. (2021). Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку. *ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана»*.
12. Simon, P. (2023). The nine: The tectonic forces reshaping the workplace. *Wiley*.
13. Woodcock, J. (2021). The fight against platform capitalism: An anti-work manifesto. Verso Books.

УДК 364-4

Данилевич Н.С.
к.т.н., доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

СОЦІАЛЬНА РОБОТА В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ

З самого початку становлення соціальної роботи, соціальні працівники відіграють ключову роль у допомозі людям подолати труднощі, з якими вони стикаються в житті, а саме від нестачі їжі та житла до особистих стосунків та подолання особистих проблем. Окрім допомоги членам своєї громади у вирішенні життєвих труднощів, соціальні працівники борються за соціальну справедливість та захищають тих, у кого в цьому є потреба.

Професія соціального працівника постійно розвивається, а це означає, що соціальні працівники повинні бути адаптивними та креативними, щоб відповідати новим викликам і тенденціям.

Наприклад, пандемія COVID-19 змусила соціальних працівників повністю переглянути методи роботи з клієнтами через проблеми громадського здоров'я. Заходи соціального дистанціювання означали, що соціальним працівникам довелося знайти нові способи зустрічей з клієнтами, наприклад, через зустрічі онлайн. Навіть попри те, що деякі виклики, пов'язані з пандемією, зменшилися, сфера соціальної роботи постійно розвивається, і створюються нові ініціативи для її зміцнення. Наразі в різних країнах світу актуалізувались завдання впровадження принципів соціальної справедливості через забезпечення потреб клієнтів соціальної роботи, адаптацію послуг та програм до нових реалій [1].

Війна стала справжнім викликом для соціальної сфери в Україні. Війна не лише посилила потребу в соціальній підтримці, але й підкреслила необхідність

переосмислення парадигми соціальної роботи та підвищення якості компетенцій відповідних фахівців. На тлі жахливих наслідків повномасштабного вторгнення, які потребують негайних рішень, стало очевидно, що сфера соціальних послуг вимагає глибокого системного реформування, а не тільки поправок до законодавчих актів.

Нерівномірний розподіл навантаження на соціальних працівників є основною причиною зниження якості послуг. Існує величезний розрив між областями: десь один фахівець опікується кількома тисячами громадян, а десь його сфера відповідальності охоплює сотні тисяч людей, що потребують допомоги.

Гостра нестача ресурсів, зокрема кваліфікованих кадрів та матеріального забезпечення (житла, транспорту, техніки), є серйозною перешкодою. Ця проблема існувала в окремих громадах і раніше, але зараз вона загострилася. Дивним є те, що, незважаючи на критичний дефіцит соціальних працівників, ринок праці не пропонує достатньо відповідних вакансій. Наразі, у воєнний час, професіоналізація соціальної роботи в Україні є питанням національного значення. Необхідно не лише вдосконалити систему освіти соціальних працівників, але й розробити нові методи реагування на кризові ситуації.

Низький рівень заробітної плати є ключовою проблемою у залученні фахівців до сфери соціальної роботи. Станом на сьогодні середня оплата праці соціального працівника становить близько 9 тис. грн, однак у деяких громадах вона може опускатися нижче 6 тис. грн. Такий рівень доходу не відповідає суспільній значущості та фізичному навантаженню, що робить цю професію непривабливою для потенційних кандидатів.

Попри те, що Міністерство соціальної політики офіційно декларує підтримку співпраці з недержавним сектором у сфері надання соціальних послуг, на практиці далеко не всі громади користуються наявними механізмами та інструментами. В Україні основними надавачами таких послуг залишаються державні та комунальні установи. Згідно з даними Реєстру Міністерства соціальної політики, 77 % зареєстрованих надавачів — це державні або комунальні підприємства, організації та їхні підрозділи. Частка громадських і благодійних організацій становить лише 14 % від загальної кількості. Проблема має глибокі корені, адже законодавчі механізми залучення недержавних структур були закладені ще майже два десятиліття тому. Тому для її розв’язання необхідна системна робота як з боку органів влади, так і з боку громадського сектору [2].

Основні напрями в соціальній роботі під час воєнного стану можна виділити такі:

- оперативне надання гуманітарної допомоги;
- пошук житла, роботи, освітніх закладів для ВПО та їх дітей;
- матеріальна допомога постраждалим від війни;

- соціально-психологічна підтримка та юридичне консультування;
- проведення евакуації з місць небезпеки;
- інформаційне та організаційне забезпечення співпраці військових та цивільного населення громад [3].

На тлі складних проблем соціальна робота дає надію. Соціальна робота є особливо важливою в цей час, оскільки завдяки своїй концепції «людина в середовищі» та системному мисленню вона визнає складні та багаторівневі наслідки соціальних проблем і прагне забезпечити комплексні та стійкі рішення.

Соціальні працівники втручаються та проводять бесіди на мікрорівні у безпосередній практиці з окремими особами та сім'ями найбільш постраждалих від військової агресії. На мезорівні соціальні працівники взаємодіють з групами, громадами та організаціями, а також працюють над ліквідацією причин, які завдають шкоди найбільш вразливим верствам населення. На макрорівні соціальні працівники вирішують системні проблеми у більшому масштабі за допомогою таких практик, як дослідження та оцінка, розробка програм, лобіювання та адвокація соціальних та політичних змін. Соціальні працівники співпрацюють з фахівцями з різних напрямів як громадського суспільства так і влади, дотримуючись принципів соціальної справедливості та солідарності.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Карагодіна, О., Пожидаєва, О., & Семигіна, Т. (2020). Практика соціальної роботи в умовах карантинних обмежувальних заходів: швидка оцінка та уроки. *Social Work and Education*, 7(4), 452-465. DOI: 10.25128/2520-6230.20.4.4.

2. Соціальні послуги в умовах війни: нові зміни та виклики. https://parlament.org.ua/analytics/soczialni-poslugy-v-umovah-vijny-novi-zminy-ta-vyklyky/.

3. Шморлівська, А., Стребкова, Ю. (2023). Соціальна робота громадських, благодійних та волонтерських організацій під час воєнного стану. *Освітній дискурс: збірник наукових праць,* 44 (4-6), 70-77. DOI: 10.33930/ed.2019.5007.44(4-6)-7.

УДК 304: 316 : 005.95/.96

Даниленко О.А.
доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

СОЦІАЛЬНИЙ АУДИТ ЯК ІНСТРУМЕНТ СОЦІАЛЬНОГО ВИМІРУ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ НА РІЗНИХ РІВНЯХ УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах посилення соціальної відповідальності бізнесу та держави якість управлінських рішень дедалі більше оцінюється не лише економічними, але й соціальними показниками. Здатність управлінських структур забезпечувати сталий соціальний розвиток, ефективність соціальних програм та дотримання прав зацікавлених сторін (стейкхолдерів) виходить на перший план. У цьому контексті виникає потреба в системному, незалежному та об'єктивному інструменті для вимірювання, аналізу та оцінки соціального впливу та ефективності управлінських процесів на всіх рівнях: від мікрорівня організації до макрорівня державної політики.

Таким інструментом виступає соціальний аудит. Його «народження» на макрорівні зумовлено розвитком більш зрілих ринкових відносин, де людські ресурси виступають ключовим фактором виробництва, та зростаючою вимогою до соціальної відповідальності держави та бізнесу. На мікрорівні соціальна функція підприємства все більшою мірою набувала впливу на економічну функцію, пов'язану з отриманням прибутку. У сучасному світі інтерес до соціального аудиту зумовлений зростаючою взаємозалежність економіки та соціальної сфери; перетином та взаємопроникненням між «економічним» та «соціальним» вимірами; формуванням концепції «соціоекономіки».

Існують різні трактування терміну «соціальний аудит» [1-7], розглядаючи які ми дійшли до висновку, що соціальний аудит — це незалежна процедура оцінювання ефективності соціальної діяльності суб'єкта господарювання, його відповідності соціальним зобов'язанням та очікуванням персоналу та суспільства. На відміну від фінансового аудиту, соціальний аудит фокусується на нефінансових активах і ризиках, таких як людський капітал, умо-

ви праці, корпоративна соціальна відповідальність, вплив на місцеві громади, дотримання етичних норм тощо.

Зазвичай процес соціального аудиту охоплює кілька ключових аспектів:

– соціальні вимірювання через кількісні та якісні показники (наприклад, рівень задоволеності стейкхолдерів, середньої заробітної плати, плинність персоналу, ROI інвестиції у розвиток персоналу та інші);

– порівняння та аналіз через зіставлення досягнутих результатів (показників) із встановленими стандартами, внутрішніми цілями чи найкращими практиками (бенчмаркінг);

– діагностика соціальних проблем і їх причин, ефективності управлінських рішень та ідентифікації соціальних розривів з всебічною оцінкою їх значущості, нагальності та перспектив вирішення;

– розробка конкретних рекомендацій для запобігання соціальній напрузі та вдосконалення управлінських процесів.

Відповідно, соціальний аудит є не просто фіксацією соціальних фактів, а комплексною методологією для оцінки соціальної ефективності управлінської діяльності, виявлення соціальних ризиків, визначення «соціального розриву» між очікуваннями суспільства, громади, персоналу тощо та реальними результатами управління.

Певним «бар'єром» на шляху активного впровадження соціального аудиту в практику є те, що на сьогоднішній день спеціального, єдиного закону України, який би комплексно регулював та робив обов'язковим проведення соціального аудиту для всіх суб'єктів господарювання, не існує. Однак, елементи соціального аудиту та вимоги до соціальної звітності інтегровані в деякі законодавчі та нормативні акти такі як, наприклад:

– непряме регулювання через звітність: Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» визначає рамки розкриття інформації, яка може включати нефінансові аспекти за потреби, а Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» може впливати на соціальну звітність опосередковано через вимоги до аудиту нефінансової інформації. Це стимулює внутрішні процедури соціального виміру;

– державний фінансовий аудит: діяльність Рахункової палати та Державної аудиторської служби України у сфері перевірки ефективності використання державних коштів на соціальні програми (макрорівень) по суті містить елементи соціального ауди-

ту. Результати такого аудиту можуть призвести до рекомендацій щодо покращення фінансового управління та запобігання неефективному витрачанню коштів;

– міжнародні стандарти: багато українських компаній, особливо ті, що працюють на міжнародних ринках, добровільно застосовують визнані міжнародні стандарти, такі як GRI (Global Reporting Initiative) або SA8000 (Соціальна відповідальність), які за своєю суттю підводять організації (мікрорівень) проводити соціальний аудит.

Таким чином, в Україні соціальний аудит поки що є переважно добровільним інструментом управління, що застосовується в рамках корпоративної соціальної відповідальності та формування нефінансової звітності. Проте, елементи та принципи соціального аудиту активно використовуються державними аудиторськими органами для підвищення соціальної ефективності публічного управління.

Мікрорівень (організаційний / рівень організації). На цьому рівні соціальний аудит виступає *інструментом стратегічного HR-менеджменту та КСВ.* Він оцінює внутрішні управлінські процеси, пов'язані з персоналом:

– справедливість та прозорість оплати праці / винагород з точки зору гендерного розриву чи дискримінації;

– ефективність інвестицій у навчання та розвиток;

– умови та безпека праці, перевірка відповідності робочих місць соціальним та екологічним стандартам, аналіз травматизму та рівня захворюваності, дотримання гендерного балансу тощо;

– вплив корпоративної культури на внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, вимірювання рівня задоволеності персоналу, лояльності, а також наявності/відсутності культури інклюзії та рівних можливостей.

Мезорівень (регіональний та галузевий). На цьому рівні соціальний аудит використовується для *оцінки соціально-економічного розвитку регіонів або окремих галузей*; може бути спрямований на оцінку соціального впливу великих програм, проєктів або ефективності управління соціальною сферою на рівні регіону чи муніципалітету. Він аналізує та оцінює:

– ефективність регіональних програм зайнятості та соціального захисту (перекваліфікації, створення робочих місць та боротьби з безробіттям);

– справедливість розподілу соціальних благ та доступу до послуг (до якісної освіти, медичних послуг, прозорість розподілу державних коштів тощо);

– вплив великих галузевих підприємств (металургійних, енергетичних) на місцеві громади (екологія, соціальна інфраструктура, благодійність);

– соціальні наслідки реструктуризації галузей.

Макрорівень (державний). На цьому рівні соціальний аудит є інструментом оцінки *соціальної політики та управління державними фінансами у соціальній сфері*; використовується для стратегічного аналізу та моніторингу реалізації національних соціальних програм і відповідності міжнародним зобов'язанням. Він забезпечує:

– аналіз ефективності державних соціальних витрат та їх цільового використання (соціальний захист, пенсійне забезпечення, медицина та охорона здоров'я, освіта тощо);

– моніторинг виконання міжнародних соціальних зобов'язань (досягнення цілей сталого розвитку (ЦСР) та прогресу країни у досягненні соціальних ЦСР: подолання бідності, забезпечення якісної освіти тощо);

– оцінку соціальної справедливості та стійкості розвитку країни в цілому;

– аналіз та оцінку соціальних наслідків реформ (соціального впливу великих державних реформ (нземельної, пенсійної, децентралізації) на різні верстви населення).

Соціальний аудит є гнучким інструментом, що трансформується залежно від рівня управління, на якому він застосовується. На мікрорівні він підвищує прозорість HR-політик та КСВ, на мезорівні -– оцінює вплив галузевих проєктів на громади, а на макрорівні — контролює ефективність державних соціальних витрат. Впровадження соціального аудиту на всіх рівнях управління сприяє зниженню соціальних ризиків, підвищенню довіри стейкхолдерів та забезпеченню соціальної легітимності управлінських рішень, що є критично важливим для сталого розвитку.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Даниленко, О. А. (2022). Соціальний аудит охорони здоров'я і безпеки праці персоналу в умовах воєнного стану в Україні та постпандемії COVID-19. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління,* 6. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-07-01.

2. Качалова, Т. В. (2024). Соціальний аудит та інспектування в системі підготовки майбутніх фахівців соціальної сфери: навчально-

методичний посібник. *НДУ ім. М. Гоголя*. http://lib.ndu.edu.ua/dspace/handle/123456789/3809.

3. Кримчак, Л. Ю. (2020). Соціальний аудит та інспектування: навч. посіб. *РВВ ДНУ*.http://lib.dnu.dp.ua/rep/pol/knygy/avtor/Socialnyyi_audyt_ta_inspektuvannya.pdf.

4. Мазурик, О.В. (2020). Основи соціального аудиту [навчальний посібник]. *ФОП Халіков Р.Х.*

5. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія (2012). *КНЕУ*.

6. Соціальна відповідальність: навч. посіб. (2015). *КНЕУ*.

7. Шаповалова, Т. В. (2020). Соціальний аудит та моніторинг і оцінка в управлінській діяльності на допомогу військовослужбовцю, звільненому в запас: навч. посіб. *Друк. двір Олега Федорова.*

УДК 338.12

Дідківська О.Г.
кандидат економічних наук,
старший науковий співробітник
відділу соціально-економічної безпеки
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи НАН України
Новак І.М.
кандидат економічних наук,
старший науковий співробітник,
провідний науковий співробітник
відділу соціального капіталу
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи НАН України

ЦИФРОВІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Цифровізація соціальних послуг стала однією з ключових складових забезпечення соціальної безпеки громадян України в умовах глибоких суспільних трансформацій, спричинених війною, економічними викликами та міграційними процесами. У сучасному світі соціальна безпека дедалі більше залежить не лише від рівня фінансового забезпечення населення, а й від доступу до якісних, своєчасних і прозорих соціальних послуг.

Протягом останніх років Україна зробила суттєвий крок уперед у напрямі цифрової трансформації системи соціального захисту. Створення єдиних електронних реєстрів, запровадження електронної ідентифікації та цифрових платформ, зокрема застосунку «Дія», стали передумовами переходу до сучасної моделі соціального обслуговування. Цей процес підтримується міжнародними партнерами, зокрема UNDP, USAID, ЄС та UNICEF, які сприяють підвищенню цифрової спроможності державних установ.

Водночас цифровізація соціальних послуг є не лише технічним процесом, а й індикатором соціальної стабільності. Вона дозволяє ефективно реагувати на кризи, зменшувати корупційні ризики, покращувати доступність допомоги для вразливих груп населення — осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, дітей-сиріт, осіб похилого віку.

Тому дослідження цифровізації соціальних послуг в Україні має на меті не просто оцінити рівень впровадження технологій, а й визначити її вплив на забезпечення соціальної безпеки, рівність доступу до ресурсів і формування довіри громадян до держави.

На нашу думку, поняття цифровізації соціальних послуг передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій у процесі надання соціальної підтримки, реєстрації одержувачів, розподілу ресурсів і моніторингу результатів. За визначенням Міністерства цифрової трансформації України, цифровізація — це не лише технічна модернізація, а зміна підходів до взаємодії держави й громадян, спрямована на прозорість, доступність та зручність послуг [1].

З 2022 року реалізуються проєкти, спрямовані на спрощення доступу до соціальної допомоги через електронні сервіси: е-Відновлення, е-Послуги для ВПО, е-Малятко, Дія.Бізнес. За даними Міністерства соціальної політики України 2024, понад 75 % заяв на отримання соціальних послуг подаються онлайн, що свідчить про зростання довіри до електронних механізмів [2].

Цифровізація соціального захисту в країнах Європейського Союзу є стратегічним напрямом модернізації державного управління, спрямованим на забезпечення ефективності, прозорості та інклюзивності соціальних послуг. Європейська комісія визначає цифрову трансформацію соціальної сфери як засіб підвищення доступності допомоги для громадян, зокрема для людей із вразливих груп, людей з інвалідністю, літніх осіб і сімей з низьким доходом [3].

У країнах ЄС цифрові рішення у сфері соціального захисту поєднуються з системами національної ідентифікації, що забезпечує швидкий доступ до персональних даних та послуг. Наприклад, у Естонії понад 99 % державних послуг доступні онлайн; у Данії цифрова платформа Borger.dk об'єднує усі соціальні сервіси на єдиному порталі [3].

Разом із тим, європейський підхід передбачає збереження людської складової у процесі цифровізації. Це означає, що технології не замінюють фахівців соціальної сфери, а стають інструментом для посилення їхніх можливостей. У багатьох державах ЄС, зокрема у Данії, Естонії, Нідерландах, цифрові сервіси поєднуються з консультаційною підтримкою, що забезпечує орієнтацію на потреби людини. Головним принципом цифровізації є «human-centred design» — орієнтація на користувача, його досвід і життєві обставини [4].

У Данії створено Національну цифрову платформу соціальних послуг, де громадяни можуть оформлювати допомогу онлайн,

водночас зберігаючи можливість особистого звернення до консультантів муніципалітетів. Аналогічно, в Естонії діє система X-Road, яка забезпечує інтеграцію баз даних різних відомств, але передбачає персональну участь соціальних працівників у складних випадках [5].

Важливо, що цифровізація соціального захисту в ЄС спирається на принцип «no one left behind» — «ніхто не має бути залишений позаду». Для його реалізації держави розробляють спеціальні програми цифрової інклюзії, спрямовані на підвищення цифрових навичок населення. Наприклад, у Фінляндії запроваджено програму Digital Support Network, яка поєднує цифрові консультації з індивідуальним наставництвом, а у Франції — ініціативу France Services, де у місцевих центрах надають підтримку людям, які мають труднощі з використанням електронних сервісів [6].

Отже, досвід країн Європейського Союзу свідчить, що успішна цифровізація соціального захисту базується на поєднанні технологічних інновацій та гуманістичного підходу, що забезпечує не лише ефективність системи, але й довіру громадян до державних інституцій.

Попри очевидні переваги, цифровізація соціальних послуг в Україні стикається з низкою проблем: цифрова нерівність між регіонами, недостатній рівень цифрової грамотності працівників соціальної сфери, ризики кібератак і витоку персональних даних, нестача стандартизованих платформ для міжвідомчої взаємодії.

Проведене дослідження доводить, що цифровізація соціальних послуг є стратегічним напрямом забезпечення соціальної безпеки України. Вона сприяє відкритості, ефективності та справедливості у розподілі соціальних ресурсів, створює умови для прозорого контролю за наданням допомоги й водночас зміцнює довіру громадян до державних інституцій.

Важливим досягненням стало формування цифрової інфраструктури соціальної сфери, яка охоплює електронні сервіси для внутрішньо переміщених осіб, одержувачів соціальних виплат, сімей з дітьми, ветеранів війни. Впровадження таких ініціатив, як е-Відновлення, е-Малятко, е-Допомога, демонструє ефективність співпраці держави з міжнародними партнерами та громадянським суспільством.

Проте подальший розвиток цифрової соціальної політики потребує системної уваги до людського чинника — підвищення цифрової компетентності працівників, адаптації сервісів для користувачів з обмеженими можливостями, забезпечення кіберзахисту

персональних даних. Технології не можуть замінити людське спілкування, емпатію та підтримку, тому цифровізація має поєднуватися з гуманістичним підходом до соціальної роботи.

Зміцнення соціальної безпеки в цифрову епоху можливе лише за умови інтеграції інноваційних технологій із принципами соціальної справедливості, доступності та рівності. Цифровізація соціальних послуг має перетворитися з технічного інструменту на механізм соціальної солідарності, що забезпечує кожному громадянинові України гідне життя навіть у найскладніші часи.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Звіт про цифрову трансформацію соціальної сфери України. (2023). *Міністерство цифрової трансформації України.* Київ.
2. Офіційна статистика цифрових послуг у сфері соціального захисту. (2024). *Міністерство соціальної політики України*. Київ.
3. Digitalisation of social services in the EU. (2022). *European Commission.* Brussels. https://ec.europa.eu.
4. Digital Government Index 2023: Policy and Governance for Digital Transformation. (2023). *Paris: OECD Publishing*. https://www.oecd.org/gov/digital-government-index.htm.
5. E-Government and Digital Public Services in Europe. (2023). *European Commission*. Brussels. https://ec.europa.eu/digital-strategy.
6. Human-centred digitalisation of social services in the EU. (2023). *European Social Policy Network*. Brussels. https://ec.europa.eu/social.

УДК 331.108

Дороніна О.А.
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
доктор економічних наук, професор
Бурлака О.С.
аспірант кафедри менеджменту
та поведінкової економіки
Донецький національний університет
імені Василя Стуса

ЕТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ ЧИННИКІВ ЕФЕКТИВНОГО КОМАНДОТВОРЕННЯ В УМОВАХ НОВОЇ РЕАЛЬНОСТІ

Сучасні трансформації соціально-трудової сфери, що охоплюють соціально-економічні, інституційні, політичні, технологічні, ціннісні зміни формують нову реальність за якої традиційні (класичні) підходи до управління командами втрачають ефективність. Командотворення в цих умовах набуває нових рис та акцентів, що очікують лідерів, здатних не лише до стратегічного мислення й швидших дій в умовах невизначеності, а й до етичного поводження з персоналом та морального впливу на команди. Саме етичне лідерство наразі стає ключовим чинником формування довіри, взаємоповаги та стійкої командної культури.

Серйозна проблема в сфері командотворення полягає у недостатній інтеграції етичних принципів у практику управління командами, особливо в умовах кризи, війни та швидких соціальних змін. Незважаючи на усвідомлення значущості етичного виміру лідерства, багато команд та організацій в цілому стикаються з труднощами у знаходженні компромісу між командною результативністю та етичності взаємодії й лідерства. Це зумовлює потребу у глибшому науковому осмисленні ролі етичного лідерства як складової ефективного командотворення в новій реальності.

На думку проф. А.М.Колота, нова реальність в соціально-трудовій сфері супроводжується формуванням платформи «Праця 5.0» ознаками якої є урізноманітнення демоекономічних, соціокультурних параметрів зайнятих у суспільному виробництві. Йдеться передусім про інтенсивний вихід на платформу «Праця 5.0» представників покоління Z і водночас

розширення у складі функціонуючої робочої сили представників старших вікових груп або представників так званого «срібного покоління» [2, с. 24]. Основними характеристиками платформи «Праця 5.0» також є значно складніша та урізноманітнена структура зайнятих за професійною, кваліфікаційною ознакою, зокрема кількістю закінчених закладів освіти, отриманих кваліфікацій, кількістю проходження перекваліфікації та підвищення кваліфікації [2, с. 25]. Зазначене безпосередньо впливає на особливості процесу командотворення в умовах цієї нової реальності, що набуває таких рис:

1. Гуманізація командної взаємодії. Командотворення дедалі більше ґрунтується не лише на професійних компетенціях, а й на емпатії, взаємній підтримці та цінностях. При цьому, лідер створює атмосферу довіри, де кожен член команди відчуває свою значущість і відповідальність.

2. Гнучкість і адаптивність. Команди змушені працювати в умовах невизначеності, тож успішне командотворення передбачає здатність швидко перебудовувати структуру, ролі й комунікацію. Ефективність тепер вимірюється не стабільністю, а спроможністю до змін без втрати спільної мети.

3. Віртуалізація взаємодії. Поширення дистанційних форматів роботи перетворює команду з фізичної спільноти на соціально-цифрову мережу. Це потребує нових форм лідерства, побудованих на прозорості, постійній комунікації та взаємній підтримці у віртуальному просторі.

4. Ціннісна інтеграція. У новій реальності команда ефективна тоді, коли її членів об'єднує не лише спільна мета, а й система спільних цінностей та моральних орієнтирів.

Поняття «етичне лідерство» розглядається як систематична поведінка лідера, спрямована на імплементацію ним моральних вимог і норм поведінки у взаємовідносинах із послідовниками, працівниками, партнерами тощо [1, с. 16]. М. Браун і Л. Тревіно визначають етичне лідерство як поведінку, яка є нормативно прийнятною і проявляється як в особистих вчинках, так і в міжособистісних відносинах, стимулюючи етичну поведінку послідовників за допомогою двосторонньої комунікації [4].

Етичне лідерство — це модель управління, яка передбачає, що лідери не лише прагнуть досягнення цілей організації, але й дотримуються етичних стандартів, моральних принципів і соціальної відповідальності [3, с. 4]. Науковці зазначають, що етичне лідерство поєднує в собі кілька ключових аспектів, які відрізняють його від інших моделей управління [3, с. 4]:

1. Етичні стандарти. Лідери повинні керуватися високими етичними стандартами у всіх аспектах своєї діяльності. Це означає, що вони повинні приймати рішення, які відповідають моральним принципам і не шкодять інтересам інших людей.

2. Особистий приклад. Етичні лідери служать прикладом для своїх підлеглих. Вони демонструють високі стандарти поведінки у своїй власній діяльності, що мотивує інших дотримуватися таких же принципів.

3. Повага до людей. Етичні лідери цінують і поважають своїх співробітників, визнають їхній внесок і забезпечують справедливе ставлення до всіх членів команди. Етичний лідер неодмінно підтримує в команді принципи рівності, гідності та різноманіття.

Вважаємо, що даний тип лідерства природньої пов'язаний ще з такими аспектами як ціннісна основа та підзвітність й прозорість. Перший полягає в тому, що етичне лідерство базується не лише на досягненні результатів, а й на способі, яким цих результатів досягають та цінностях, що поділяють всі члени команди. Другий — у тому, що етичний лідер прагне відкритої комунікації та колегіального прийняття рішень, визнає помилки, заохочує обговорення й бере відповідальність за наслідки. До того ж, на нашу думку, саме етичному лідеру притамана така чеснота як смиренність, що за трактуваннями Центра лідерства Українського католицького університету охоплює вміння враховувати інтереси інших людей, співпереживати, співчувати та вміння вибачати.

Зауважимо, що етичний лідер крім демонстрації в команді кращих з точки зору етики та моралі практик має надихати, мотивувати, координувати дії послідовників та бути ініціатором етично обґрунтованих командних взаємодій. Основу його командотворчої діяльності складає поєднання соціальної та професійної етики.

Серед відомих в менеджменті підходів до командотворення, етичний лідер швидше надає перевагу підходу, заснованому на розвитку й узгодженні цілей команди (командотворення визначається як розвиток здатності групи людей досягати своїх цілей) та інтерперсональному підходу, що ставить в центр даного процесу людину з її цінностями та передбачає збільшення інтенсивності соціальних комунікацій в межах команди.

На різних стадіях процесу командотворення ролі та ключові дії етичного лідера змінюються.

На стадії *формування навичок командної роботи* етичний лідер виступає ментором і модератором взаємодії. Його головна роль — створити безпечний простір, де кожен член команди може виявити ініціативу, висловити думку без страху осуду, навчитися слухати

інших. Він демонструє повагу до різних поглядів, заохочує відкритий діалог і співпрацю, ініціює застосування правил етичної поведінки в команді (принципи взаємоповаги, доброчесності, відповідальності тощо), допомагає членам команди розвивати «м'які навички» — комунікацію, емпатію, вміння домовлятися.

На стадії *формування командного духу* етичний лідер стає моральним натхненником команди. Його завдання — не просто об'єднати людей навколо спільної мети, а сформувати почуття довіри, взаємної підтримки й спільної відповідальності. Він формує позитивний психологічний клімат, підтримує мотивацію, створює традиції або символи команди (цінності, кредо, спільні ініціативи).

На заключній *стадії формування команди* етичний лідер виконує роль справедливого організатора й аналітика, який поєднує професійні критерії з людиноцентрованим підходом. Він добирає членів команди з урахуванням не лише компетенцій, а й ціннісної сумісності; забезпечує прозорість процесів призначення ролей і розподілу обов'язків; заохочує взаємне навчання й підтримку.

Отже, в умовах нової реальності в сфері соціально-трудових відносин етичне лідерство має стати фундаментом командотворення. Лідер у нових умовах має виступати не стільки очільником, скільки моральним орієнтиром команди. Етичний лідер не лише координує дії членів команди в напрямку руху до спільної мети, а й формує спільну систему цінностей, підтримує емоційну стійкість колективу та надихає на співпрацю навіть у кризових ситуаціях. Саме такий тип лідерства забезпечує ефективність командотворення в умовах нової реальності, де успіх визначається не лише результатом, а й способом його досягнення.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Винославська, О., & Кононець, М. (2021). Відмітні особливості етичного лідерства в діяльності організації. *Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. Студії*. 35, 16-23. http://www.fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/35_2021/4.pdf.
2. Колот, А.М. (2025). «Праця 5.0»: теоретико-прикладний концепт формування новітньої платформи соціально-трудового розвитку: препринт. *КНЕУ*.
3. Ямполь, Ю.В., & Наместюк, І.П. (2024). Етичне лідерство у менеджменті освіти: забезпечення якості через ціннісно-орієнтоване управління. *Академічні візії,* 33. https://zenodo.org/records/13300623.
4. Brown, M., & Trevino, L. (2012). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595–616.

УДК 341.1:347.7

Дудник В.Р.
студентка, 3 курс,
Державний торговельно-економічний університет
Звєрєва К.С.
доктор філософії з міжнародного права,
старший викладач кафедри міжнародного,
цивільного та комерційного права
Державний торговельно-економічний університет

ПРАВО НА ПРАЦЮ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ МІЖНАРОДНОГО ЗАХИСТУ ПРАВ ЛЮДИНИ

Право на працю належить до основоположних соціально-економічних прав людини й посідає важливе місце в міжнародній системі захисту прав і свобод. Воно гарантує кожній особі можливість забезпечувати своє життя власною працею, обираючи або погоджуючись на роботу добровільно. Це право охоплює не лише можливість працювати, а й вимогу до держави створювати справедливі та безпечні умови праці, а також забезпечувати захист від безробіття. Трудова діяльність має значення не тільки як засіб матеріального забезпечення, але й як форма самореалізації, соціальної взаємодії та утвердження людської гідності.

У XXI столітті, коли відбуваються масштабні соціальні, економічні та технологічні зміни, проблема забезпечення права на працю набуває нового змісту. Особливої актуальності вона набуває для держав, що переживають воєнні конфлікти або економічні кризи.

Загальна декларація прав людини 1948 року проголошує, що «кожна людина має право на працю, на вільний вибір роботи, на справедливі і сприятливі умови праці та на захист від безробіття». Це положення стало основою для формування та подальшого удосконалення міжнародних трудових стандартів, спрямованих на забезпечення гідних умов праці та соціальної справедливості у світі [1, с. 23].

Основним документом, який закріплює право на працю у міжнародно-правовому вимірі, є Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права 1966 р., стаття 6 якого визнає право кожної людини на працю, що включає можливість заробляти на життя працею, яку вона вільно обирає або на яку вільно погоджу-

ється. Держави-учасниці Пакту зобов'язуються вживати заходів для забезпечення повної зайнятості, створення умов для підготовки кадрів та розвитку економіки [4, с. 6].

Право на працю закріплено на регіональному рівні в Європейській соціальній хартії 1961 року (переглянутій у 1996 році), яка покладає на держави-учасниці обов'язок забезпечувати його реальне здійснення. Відповідно до статті 1 Хартії, держави мають сприяти досягненню повної зайнятості населення та створювати умови для гідної самореалізації особи у сфері праці. Документ також утверджує принципи справедливих умов праці, рівних можливостей і захисту від безробіття [5, с. 126].

Крім того, Європейський суд з прав людини у своїй практиці неодноразово підкреслював, що доступ до праці та недискримінація у сфері зайнятості тісно пов'язані з правом на повагу до людської гідності та забороною дискримінації.

Сучасний ринок праці стикається з низкою викликів, що впливають на реалізацію права на працю. Військові дії, зокрема агресія Росії проти України, призвели до значного безробіття, вимушеної міграції та порушень трудових прав на окупованих територіях.

Держава має забезпечувати безпечні умови праці, а роботодавець — не порушувати права працівників. Під час війни трудові права зазнають особливих обмежень: частина підприємств призупиняє діяльність, інші переходять на дистанційну роботу або змінюють профіль, однак держава все ж повинна гарантувати можливість реалізації права на працю та підтримувати економічну стабільність [3, с. 190].

В умовах сучасних технологічних змін особливого значення набуває питання впливу цифровізації та розвитку платформної економіки на реалізацію права на працю. Поширення дистанційних і гнучких форм зайнятості через онлайн платформи часто супроводжується невизначеністю трудового статусу та зменшенням рівня соціального захисту працівників. З метою протидії таким ризикам Європейський Союз у 2024 році ухвалив Директиву щодо покращення умов праці у сфері платформної зайнятості, яка спрямована на забезпечення прозорості алгоритмічного управління та справедливих трудових відносин. Для України врахування цих процесів є необхідним кроком на шляху модернізації трудового законодавства та його гармонізації з європейськими стандартами [2, с. 357].

На сьогоднішній день право на працю вимагає не лише дотримання існуючих міжнародних стандартів, а й інтеграції нових

підходів до його реалізації з урахуванням глобальних проблем розвитку цифрового середовища, суспільно-політичних викликів та еволюції сучасних форм праці, що трансформують класичні трудові відносини. Концепція «гідної праці» набуває особливого значення як інструмент забезпечення захисту працівників у неформальному секторі та трудових мігрантів. Таким чином, міжнародна система захисту прав людини стикається з викликом не лише реагування на порушення, спричинені кризовими явищами, а й формування глобальних стандартів праці, здатних гарантувати соціальну справедливість і стійкість економічного розвитку.

Право на працю є фундаментальним правом людини, яке забезпечує її економічну свободу, соціальну стабільність та гідність. В умовах глобальних трансформацій класичні трудові відносини кардинально змінюються, тому концепція «гідної праці» набуває ключового значення для захисту працівників, особливо у неформальному секторі та серед трудових мігрантів. Міжнародна система захисту прав людини стоїть перед викликом не лише реагування на кризові порушення, але й формування глобальних стандартів праці, здатних ефективно гарантувати соціальну справедливість та стійкість економічного розвитку в нових умовах.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Загальна декларація прав людини. (2025). *Верховна Рада України.* https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text.
2. Захарчук, І.В. (2025). Міжнародне право в умовах цифровізації: становлення четвертого покоління прав людини. *Ужгородський національний університет.*
3. Кохан, Н.В. (2022). Обмеження права на працю в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 7, 189-193.
4. Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права. (2025). *Верховна Рада України*. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_042#Text
5. Якименко, М.М. (2006). Право на працю в міжнародних документах та його закріплення в законодавстві України. *Право і безпека.* 2, 125-129.

УДК [316.35:331.5.024.5]:159.9:352(477)

Дяконенко О.І.
кандидат економічних наук,
старший дослідник, старший науковий співробітник
відділу соціального капіталу
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи НАН України
Котенко Т.М.
кандидат економічних наук, старший дослідник,
старший науковий співробітник
сектору міжнародного
наукового співробітництва
Центру інформаційної соціоекономіки
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи НАН України

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЧЕРЕЗ СОЦІАЛЬНУ ЗГУРТОВАНІСТЬ ЖІНОК НА РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

Потреба в адаптації до викликів, спричинених війною, дала поштовх зростанню впливу жінок на резилієнтність територіальних громад, що простежується у розвитку локальної мережі взаємопідтримки між жінками, насамперед жінками-ВПО, започаткуванні власного бізнесу та створенні нових робочих місць, участі в управлінні громадою та роботі громадських і волонтерських організацій.

Соціальна згуртованість жінок на ринку праці є безцінним ресурсом для територіальних громад. Комунікаційні канали жінок на ринку праці формують мережу взаємозалежних соціальних зв'язків на засадах довіри, взаємодопомоги та взаємних зобов'язань. Завдяки формальним та неформальним комунікаційним каналам на ринку праці підвищується здатність членів громади швидко та ефективно реагувати на виклики та загрози, ефективніше використовувати свій потенціал, мати кращий доступ до ресурсів та інформації. Натомість надмірна закритість мережі та обмеження контактів, упереджене ставлення до ресурсів та інформації, отриманих від членів інших груп, чи обмеження доступу до власної інформації негативно позначаються на резилієнтності громад.

Неформальні комунікаційні зв'язки підвищують рівень довіри між учасниками соціально-трудових відносин та надають їм мо-

жливість отримати професійну інформацію чи підтримку. Однак, жінки значно поступаються чоловікам у доступі до інформації та отриманні поради чи підтримки внаслідок гендерного обмеження неформального спілкування [4, с. 431], що значно ускладнює можливість підтримувати комунікаційні зв'язки та ліквідність свого соціального капіталу.

Соціальна згуртованість жінок на ринку праці формує кращі можливості для вдалого працевлаштування. Міжнародні дослідження стверджують, що хоча жінки менше довіряють іншим особам [2], вони мають більше шансів знайти роботу, навіть будучи ВПО [9], і більше можливостей бути працевлаштованими як некваліфіковані працівники при поверненні до поруйнованих війною місць постійного проживання [1]. Серед ВПО більше шансів працевлаштуватись матимуть ті жінки, які повернуться до місць постійного проживання впродовж двох років після початку пожвавлення економічної активності та закінчення воєнних дій. Жінки, що повернуться раніше цього терміну стикнуться з проблемою відсутності вакансій через низьку підприємницьку активність в громадах, а пізніше — через трудонадлишковість ринку праці.

Війна додала певні можливості і бар'єри виходу жінок на ринок праці. Деструктивно діє зростаюче навантаження на жінок через поєднання зайнятості на основному місці роботи, громадської діяльності і волонтерства, сімейних обов'язків (домашня робота, виховання дітей (онуків) та догляд за старшими членами родини), які знижують соціальну згуртованість та соціальну участь жінок у житті громади. Дослідження іноземних вчених показує, що кількість родичів та друзів, які живуть в одній громаді, знижує ймовірність працевлаштування жінки у воєнний та повоєнний періоди, пояснюючи цю закономірність «пасткою бідності», до якої призводить соціальна мережа, і зокрема потреба родичів у допомозі по домогосподарству, догляду за іншими членами сім'ї тощо [3].

Зниження соціальної згуртованості є прямим наслідком зубожіння населення. Чим більша нерівність, тим сильнішою є соціальна напруга в громаді, де бідне і соціально ізольоване населення не вірить у справедливість, а багаті — сприймають бідних, як потенційну загрозу [5; 8]. Зростаючий розрив між багатими та бідними спричиняє зниження рівня громадської активності та соціальної згуртованості. Переважна більшість працездатних жінок не дотична до соціальних мереж, що мають високий потенціал зростання доходності. Бідніші з них отримують доходи, які не формують передумов для зростання соціального капіталу. Приналежність до групи з низькими показниками оплати праці автоматично свідчить про ни-

зький соціальний капітал жінки зі звуженими можливостями його підвищення. Бідні родини, зазвичай, менше включені в мережу дружніх контактів і взаємодопомоги і соціальний капітал не є для них визначальним чинником матеріального становища. Як наслідок, значна питома вага зайнятих жінок є соціально пасивними, недовірливими, стриманими у наданні допомоги чи інформації, в тому числі при організації бізнесу, налагодженні необхідних зв'язків у сфері адміністративних, побутових, освітніх послуг тощо. Серед 8 основних цінностей в житті домогосподарств України друзі та спілкування займають найнижче місце і не являються пріоритетом першого ступеню значущості.

Приналежність до групи з низькими показниками оплати праці, що проживають у депресивних населених пунктах, обмежені в доступі до соціальних зв'язків і є соціально ізольованими. Їхній дохід автоматично свідчить про низький соціальний капітал зі звуженими можливостями його підвищення. Таким особам притаманні високі показники економічної тривожності, фрустрованості, фінансового стресу. *Міжнародні дослідження, здійснені* за використання факторного аналізу вертикальних (довіра між працівниками різних ієрархічних рівнів) і горизонтальних (довіра та взаємність між працівниками одного ієрархічного рівня) комунікаційних зв'язків, які впливають на психічне здоров'я працівників, засвідчили вищу (на 30-50 %) ймовірність депресії серед осіб з низькими вертикальними та горизонтальними соціальними зв'язками на робочому місці порівняно зі співробітниками з кращими комунікаційними зв'язками [6]. Однак, дослідження 11,8 тис. чоловіків та 49,1 тис. жінок на ризик виникнення гіпертонії внаслідок відсутності соціальної згуртованості, довіри, взаємодопомоги на робочому місці, засвідчило, що серед працюючих у підрозділах з низьким соціальним капіталом чоловіків ймовірність розвитку хронічної гіпертензії на 40-60 % більша, порівняно з чоловіками, що входять до підприємств с високим соціальним капіталом; натомість серед жіночої категорії така залежність не спостерігається [7].

Підвищення соціальної згуртованості жінок на ринку праці може розглядатись як засіб покращення здоров'я працівників, зниження серед співробітників нерівності у здоров'ї, послаблення негативного впливу на здоров'я таких чинників, як соціально-економічна нерівність, низька освіченість та доходність. Але соціальна згуртованість позитивно вплине на здоров'я лише тих працівників, які включені у комунікаційні зв'язки та володіють достатнім економічним капіталом. Нерівність у здоров'ї, детермінована різницею у соціальному капіталі, автоматично означає

різницю у соціально-економічному статусі, матеріальному забезпеченні, посаді та рівні освіти.

Працюючі жінки з високим соціальним капіталом отримують значно більший дохід, порівняно з особами з низьким капіталом. Задля зростання оплати праці вони намагаються підтримувати та зміцнювати соціальні зв'язки і свій соціальний статус, але до тих пір допоки витрати на підтримання соціального капіталу не перевищать економічну віддачу від нього. На відміну від осіб з високою оплатою праці, для яких соціальні витрати є менш відчутними, працюючі особи з низьким та середнім достатком змушені звужувати соціальні витрати через низький життєвий рівень, а також — мінімальний ефект від нарощування соціальної згуртованості.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Aghajanian, A. J. (2016). Social Capital and Conflict. Impact and Implications: A thesis presented for the degree of Doctor of Philosophy. *Institute of Development Studies University of Sussex.*
2. Alesina, A., & Ferrara, E. (2002). Who trusts others? *Journal of Public Economics*, 85(2), 207-234.
3. Durlauf, S. (2006). Groups, social influences, and inequality. *Poverty traps*, 141–175.
4. Ibarra, H. (1992). Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly,* 37, 422-447.
5. Kearns, A., & Forrest, R. (2000). Social Cohesion and Multi-Level Urban Governance, *Urban Studies*, 37, 995–1017.
6. Oksanen, T., Kouvonen, A., Vahtera, J., Virtanen, M., & Kivimäki, M. (2010). Prospective study of workplace social capital and depression: are vertical and horizontal components equally important? *Epidemiol Community Health*, 64 (8), 684-9. doi: 10.1136/jech.2008.086074.
7. Oksanen, T., Kawachi, I., Jokela, M., Kouvonen, A., Suzuki, E., Takao, S., Virtanen, M., Pentti, J., Vahtera, J., & Kivimäki, M. (2012). Workplace social capital and risk of chronic and severe hypertension: a cohort study. *Hypertens*, 30(6), 1129-36. doi: 10.1097/HJH.0b013e32835377ed.
8. Uslaner, E. M., & Brown, M. (2005). Inequality, trust and civic engagement, *American Politics Research*, 33(6), 868–894.
9. Calder´on, V., G´afaro, M., & Ib´anez, A.M. (2011). Forced migration, female labour force participation, and intra-household bargaining: Does conflict empower women? *MICROCON Working paper*. https://salo.li/eFD54dd.
10. Zvonar, V., Dyakonenko, O., Kotenko, T. (2023). Social capital in labor relations influenced by digitalization trends. *Regimes of Capital in the Post-Digital Age.* Taylor & Francis, 170-178.

УДК 304:330.3:338.2

Ємельяненко Л. М.
доктор економічних наук, професор кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Пантасенко В. В.
аспірант кафедри економіки та фінансів, Університет економіки та права «КРОК»

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ЕКОНОМІЧНОМУ СТРАТЕГУВАННІ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Післявоєнне відновлення України є величезним викликом не лише відбудови, але й стабілізації суспільного розвитку. Обґрунтування стратегічних пріоритетів інвестування в розвиток вітчизняного людського капіталу є визначальною передумовою забезпечення соціально-економічної стійкості країни та гарантування її довгострокового відновлення.

Людський капітал прийнято розглядати як сукупність знань, навичок, компетентностей та особистих якостей, що сприяють забезпеченню активації життєдіяльності та соціально-економічного добробуту населення [4, с. 18]. В умовах сучасних глобальних викликів інноваційно-технологічного, фінансово-економічного, соціально-політичного характеру креативна робоча сила, високопродуктивна зайнятість та системні інвестиції в людський капітал, є запорукою довгострокового економічного прогресу держави.

Станом на початок 2022 року, за декілька місяців до повномасштабного вторгнення, суспільний розвиток в Україні відбувався в умовах подолання дисбалансу соціально-економічних труднощів. В порівнянні з іншими країнами Європи та Центральної Азії (ЄЦА), економічні показники України були суттєво найнижчими. Зростання ВВП на душу населення в Україні в період з 2010 по 2019 рік було менше 0,5 %, в той же час як в країнах ЄЦА значення цього індикатора становило в середньому — 2,6 %. В нашій країні 23 % населення перебувало за межею бідності, що перевищувало показник десятирічної давнини. Погіршення економічного добробуту та повільне зростання середньої трива-

лості життя суттєво вплинули на відставання України від країн ЄЦА за індексом людського розвитку (ІЛР). Починаючи з 2010 року ІЛР України становив 0,775, а в країнах Східної Європи цей показник залишається стабільним в діапазоні 0,85–0,9. Занепокоєння викликає діагностика соціально-економічних проблем за індикатором індексу людського капіталу (ІЛК). За таким індикатором в Україні спостерігається відсутність позитивної динаміки також з 2010 року, ІЛК залишається незмінним на рівні 0,63, переважно через відносно низький рівень виживання дорослих, особливо чоловіків. Менше половини українського населення віком від 15 років було економічно активним (зареєстровано в статусі зайнятого), порівняно з 53 % в країнах ЄЦА. Це було спричинено високим рівнем безробіття, рівень якого не опускався нижче 8 % з 2014 року та досяг значення в 9,5 % у 2020 році. Нестача гідних робочих місць змусила багатьох українців шукати роботу за кордоном. В цілому, демографічна ситуація в Україні демонструє тенденцію до скорочення і старіння населення, яке зменшившись з понад 51 мільйона у 1990 році до 43,7 мільйона у 2020 році [1].

Повномасштабна війна загострює складнощі та провокує збільшення негативних наслідків невирішених соціально-економічних проблем, що зумовлює нові виклики щодо стратегічно важливого збереження та повноцінного відтворення людського капіталу України. За офіційними статистичними дослідженнями, у 2021–2024 роках населення України скоротилося з 44,3 до 37,9 мільйона (-7,6 %) [8]. Основними причинами є еміграція та від'ємний баланс між народжуваністю та смертністю. При збереженні поточної динаміки, експерти ООН прогнозують скорочення населення України до 32 мільйона до 2050 року. З 2070 року, частка населення похилого віку (60+) перевищить частку населення працездатного віку (18–59), склавши 11,1 мільйона проти 10,9 мільйона, що створить значний тиск на систему пенсійного, медичного та соціального забезпечення [3].

За 3 роки повномасштабного вторгнення в країні спостерігається суттєве погіршення ситуації щодо збереження, використання та розвитку людського капіталу. В порівнянні з 2022 роком, у 2024 році кількість зареєстрованих вимушено переміщених осіб зменшилася на 5,8 %, до 4,62 мільйона. Майже кожен четвертий пенсіонер продовжує працювати, а кількість нових працюючих пенсіонерів зросла лише на 119 тисяч осіб. Станом на 2024 рік в Україні налічувалося 1,35 мільйона ветеранів, 66 % з яких віком до 40 років, потребуючих всебічної інтеграції у цивільне життя.

Рівень безробіття стрімко зріс до 25 % у 2022 році через масштабну міграцію та окупацію, проте на початку 2025 року безробіття демонструвало зниження до рівня 11,5 %. Частка людей з інвалідністю зросла з 2,7 мільйона у 2021 році до 3,3 мільйона у 2024 році, при цьому близько 40 % з них не потребують спеціальних умов праці. Частка соціальних виплат зменшилася з 23 % у 2021 році до 10 % у 2024–2025 роках, тоді як видатки на оборону та безпеку зросли з 21 % до 67. Законодавчо встановлений прожитковий мінімум був у 2,5 рази нижчим за фактичний у 2024 році [3; 7].

Економічна нестабільність й тривалий конфлікт призводять до значної еміграції освічених і кваліфікованих кадрів, призводячи до «відтоку мізків». Старіння населення створює все більший тиск на пенсійну систему. Залучення пенсіонерів до робочої сили має вирішальне значення для збереження якості життя. Україна має високопродуктивну освітню базу для забезпечення високого рівень грамотності населення та інтелектуалізації національної робочої сили. Молодь виступає цінним активом завдяки своїй адаптивності та компетентності у сфері технологій й інновацій. Хоча система освіти має міцний фундамент, існує розрив між навичками, що викладаються, та потребами ринку, що створює перешкоди при працевлаштуванні. Прагнення до інтеграції в ЄС дає Україні можливість доступу до фінансування освіти та навчання, сприяючи розвитку робочої сили та гнучкості ринку праці. Післявоєнна модернізація України може зміцнити розвиток технологічних та цифрових навичок, позиціонуючи її як центр цифрових інновацій у Східній Європі.

Усвідомлення поточного контексту слід вважати визначальним і найвідповідальнішим кроком у процесі підготовки до розробки заходів з відновлення та розвитку людського капіталу. На нашу думку, загальновідомий інструментарій стратегування через впровадження людино-орієнтованого SWOT-аналізу в систему управління людським капіталом, дозволить об’єктивно обґрунтувати визначення рівня й потреб для відновлення та розвитку людського капіталу України, а також доцільність вибору суспільно значимих стратегій, які мають більші шанси на успіх (таблиця 1).

Потреба у вирішенні проблеми розвитку людського капіталу була відображена українською владою у Стратегії людського розвитку від 2 червня 2021 року. Терміном виконання стратегії було визначено 2025 рік. Очевидно, що в умовах повномасштабної війни і деструктивних соціально-економічних процесів дана стратегія потребує перегляду і доповнення [6].

У жовтні 2023 року Міністерством економіки України було повідомлено про розробку політики, спрямовану на всебічний розвиток людського капіталу в процесі підготовки Плану України в рамках програми Ukraine Facility від Європейського Союзу. Фокусом політики є забезпечення доступної та якісної освіти, удосконалення системи охорони здоров'я, гендерна рівність, реалізація житлових програм, реформа соціального захисту, створення сталої системи інтеграції ветеранів до цивільного життя, розробка демографічної та міграційної стратегій, а також пенсійна реформа [8]. Станом на вересень 2025 року, План містить 19 розділів, які включають завдання розвитку людського капіталу. З них, 6 (32 %) заходів вже виконано, 6 (32 %) — в процесі виконання, роботу над 7 (37 %) заходів ще не розпочато. Найбільша частка заходів припадає на відповідальність та дієвість Міністерства соціальної політики, Міністерства освіти і науки, Міністерство культури та стратегічних комунікацій. Крайнім терміном виконання решти нерозпочатих завдань є четвертий квартал 2027 року [5].

Таблиця 1

SWOT-АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ

Сильні сторони • Високоосвічена робоча сила; • Прогресивний ІТ-сектор; • Молоде економічно активне населення; • Стійкість і сильна робоча етика.	**Слабкі сторони** • Відтік людського капіталу; • Скорочення чисельності населення; • Нерівномірна якість освіти та невідповідність кваліфікації; • Нерозвиненість інститутів ринку праці.
Можливості • Інтеграція з ЄС; • Відновлення ключових галузей промисловості; • Цифровізація та інновації; • Іноземні інвестиції та партнерство.	**Загрози** • Тривала геополітична нестабільність; • Зростання соціально-економічної нерівності; • Корупція та проблеми державного управління.

Джерело: розроблено авторами на основі [2; 3; 10; 11].

Починаючи з весни 2025 року Міністерство економіки України за сприяння Уряду Німеччини працює над реалізацією проєкту Стратегії зайнятості населення України — плану дій для вирі-

шення проблеми дисбалансів на ринку праці з акцентом на післявоєнній відбудові. Передбачається, що реалізація Стратегії знизить рівень безробіття, збільшить кількість, якість та доступність робочих місць, а також трансформує службу зайнятості, тим самим стимулюючи економічний розвиток. Підготовка Стратегії як документу заплановано на листопад 2025 року [9].

Враховуючи проактивність держави і громадськості у підтримці та забезпеченні всіх необхідних передумов для розвитку людського капіталу України, суспільство досі переживає складнощі. Так, не дивлячись на те, що 48 % літніх людей в Україні готові працювати після виходу на пенсію, через ризики втрати субсидій або інших пільг не всі з них планують офіційно працевлаштовуватися. З іншої сторони, ініціатива з залучення жінок на «чоловічі» професії не набула достатньої підтримки в суспільстві. Залучення з-за кордону трудових мігрантів також супроводжується ризиками і непрогнозованістю, що підтверджується досвідом європейських країн [7]. Разом з тим, попри високий попит на кваліфікованих й талановитих фахівців, близько половини випускників, які здобули вищу освіту не можуть знайти роботу за фахом без додаткового залучення до програм перекваліфікації [12].

В процесі стратегування процес інвестування розвитку людського капіталу України доцільно поділити на наступні, тісно взаємопов'язані етапи: збереження, накопичення, залучення людського капіталу. Першому з них приділяється особлива увага. Водночас, решта етапів, хоч і можуть бути віддалені у часі, є не менш критичними для досягнення цілей стійкого економічного розвитку. Процес формування людського капіталу триває протягом усього життя людини, а отже, реалізація стратегії його розвитку характеризується горизонтом планування у десятки років. Ефективність стратегій залежить від здатності всіх зацікавлених сторін до вмілого прогнозування, планування, управління, стратегічного й системного мислення. Результатом економічного стратегування відновлення України є не тільки створення формального бачення майбутнього держави, а й забезпечення стійкості та адаптивності процесу відновлення й розвитку через узгодження стратегій різних рівнів між собою, а також відповідність місії, цінностей, й стратегічних цілей соціальним очікуванням.

Через неможливість достовірно спрогнозувати подальший хід подій в країні, передбачення наслідків впливу розглянутих вище стратегічних ініціатив на людський капітал є комплексною проблемою. Подальший науковий інтерес становитиме контент-

аналіз національних стратегій у поєднанні з стратегічним аналізом макросередовища країни для визначення потенційних перешкод і стимулів довгострокового відновлення та розвитку людського капіталу.

Стратегічний розвиток людського капіталу не повинен розглядатися лише як реакція на наслідки війни. Він має бути невід'ємною частиною довгострокової інвестиції в майбутнє України. Відновлення людського капіталу України в післявоєнних умовах вимагатиме багатогранного, скоординованого підходу, що охоплюватиме освіту, реінтеграцію робочої сили, охорону здоров'я та соціальне забезпечення. Завдяки стратегічному підходу до інвестування у людський капітал Україна матиме шанс досягти успіху у відбудові і довгостроковій трансформації економіки, тому проблема розвитку людського капіталу в системі стратегування повоєнного розвитку України буде довго лишатися в центрі уваги.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Bundervoet, T., Bredenkamp, C. (2022). Human Development Assessment for Ukraine: Country Context. *World Bank Group.* https://documents.worldbank.org/curated/en/099945106202229773.
2. Jensen, S., Kawecka, K., Cavanaugh, L., Everett, P., Sydorenkov, V., & Bennett, C. (2025). Unlocking Potential: Rebuilding Ukraine's Workforce at Home. *Tony Blair Institute for Global Change*. https://institute.global/insights/geopolitics-and-security/unlocking-potential-rebuilding-ukraines-workforce-at-home.
3. Markuts, Y., Studennikova, I., Mykhalyk, L., Iierusalymov, V., Krukovets, D., Shymanskyi, V., Andryienko, D., & Mazepa, S. (2025). Ukraine Human Capital Chartbook: how human capital defines Ukraine's development scenarios. *Kyiv School of Economics*. https://kse.ua/about-the-school/news/ukraine-human-capital-chartbook-how-human-capital-defines-ukraine-s-development-scenarios/.
4. The Well-being of Nations: The Role of Human and Social Capital. (2001). *OECD Publishing*. https://doi.org/10.1787/9789264189515-en.
5. План для Ukraine Facility. (2025). *Ukraine Facility*. https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/.
6. Коваль, О. (2024). Оновлення стратегії людського розвитку: аспект репатріації біженців війни. *Національний інститут стратегічних досліджень*. https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/onovlennya-stratehiyi-lyudskoho-rozvytku-aspekt-repatriatsiyi-bizhentsiv.
7. Коваль, О. (2025). Залучення літніх людей на ринок праці в умовах дефіциту трудових ресурсів. *Національний інститут стратегічних*

досліджень. https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/zaluchennya-litnikh-lyudey-na-rynok-pratsi-v-umovakh-defitsytu.

8. Розвиток людського капіталу — один з ключових напрямків роботи Уряду над Планом України в рамках програми Ukraine Facility. (2023). *Міністерство економіки України.* https://www.kmu.gov.ua/news/rozvytok-liudskoho-kapitalu-odyn-z-kliuchovykh-napriamkiv-roboty-uriadu-nad-planom-ukrainy-v-ramkakh-prohramy-ukraine-facility.

9. Розробка проєкту Стратегії зайнятості населення України. (2025). *Офіс ефективного регулювання BRDO.* https://brdo.com.ua/projects/employment-strategy/.

10.Пищуліна, О. (2024). Людський капітал — виклики для відновлення України. *Центр Разумкова.* https://razumkov.org.ua/images/2024/05/29/2024-PAKT-9.pdf.

11.Юрчишин, В., Судаков, М., Ткаченко, Л., Пищуліна, О., Міщенко, М., & Марцінковська, Т. (2024). Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: стан, проблеми, шляхи розв'язання. *Центр Разумкова*. https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf.

12. Яценко, Л. (2025). Фахівці з вищою освітою на ринку праці України: сучасні реалії. *Національний інститут стратегічних досліджень.* https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/fakhivtsi-z-vyshchoyu-osvitoyu-na-rynku-pratsi-ukrayiny-suchasni.

УДК 331.5:004.9

Ємельяненко Л. М.
доктор економічних наук, професор кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Стоянова К. В.
головний спеціаліст відділу прогнозування міжгалузевого балансу, Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ОНОВЛЕННЯ ПЛАТФОРМИ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОГО РОЗВИТКУ

Різкі технологічні зміни та стрімкий розвиток цифрових технологій у XXI столітті суттєво перетворюють соціально-трудові відносини у всьому світі. Автоматизація, штучний інтелект, гібридні форми праці та платформи гіг-економіки відкривають нові можливості для підвищення продуктивності та ефективності праці. Людство повинне адаптуватися до швидких змін, розвивати креативність, критичне мислення та цифрову грамотність, щоб залишатися конкурентоспроможним на світовому ринку праці. Концепція «Праця 5.0» пропонує підхід, де технології сприяють розвитку працівника, а не замінюють його. Проте впровадження цієї моделі ставить перед суспільством низку складних завдань: модернізацію освіти, розвиток нових компетенцій, адаптацію трудового законодавства та забезпечення рівних можливостей доступу до цифрових технологій. Для України втілення принципів Праці 5.0 є надзвичайно важливим. Це сприятиме формуванню сучасної соціально-трудової платформи, підвищенню кваліфікації кадрів та створенню інноваційних робочих місць. Така трансформація стане основою для сталого розвитку та конкурентоспроможності національної економіки у XXI столітті [1; 2; 3].

Метою дослідження є обґрунтування проблем трансформації ринку праці у контексті концепції «Праця 5.0» та визначити шляхи формування сучасної соціально-трудової платформи, що поєднує технології, розвиток компетенцій працівників та соціальний добробут.

Розвиток трудових відносин у світі можна умовно поділити на п'ять ключових етапів, які відображають поступову еволюцію технологічних укладів та соціальних моделей суспільства. Праця 1.0 відповідає аграрному укладу, коли основою економіки була ручна праця, натуральне господарство та селянське виробництво, а трудові відносини базувалися на традиційних формах співпраці та соціальних зв'язках. Праця 2.0 пов'язана з епохою індустріалізації та механізації виробництва, коли виникли фабрики, конвеєрні лінії, стандартизовані процеси, а трудові ресурси стали масовим фактором економічного зростання [2; 3]. Праця 3.0 характеризується широкомасштабною автоматизацією та переходом до масового виробництва, що дозволило значно підвищити продуктивність, проте водночас зумовило зростання потреби у висококваліфікованих інженерних кадрах і нових формах організації праці [4]. Праця 4.0 формується під впливом цифрової революції, коли IT-технології, дистанційна робота та гнучкі формати зайнятості стають невід'ємною частиною трудового середовища, а співпраця у віртуальних та проєктних командах стає нормою. Праця 5.0 передбачає новий етап розвитку — гармонійне поєднання технологій і людських компетенцій, орієнтоване не лише на продуктивність, а й на сталий розвиток, соціальну відповідальність бізнесу, збереження людської гідності та підвищення якості життя працівників [1, с. 19-23].

Концепція Праці 5.0 ґрунтується на міждисциплінарному підході, який поєднує економічні, соціологічні, управлінські та технологічні теорії. Вона виходить за межі вузького розуміння цифровізації, акцентуючи увагу на ролі людини як центрального елементу соціально-трудових відносин.

Людиноцентризм є базовим принципом цієї концепції: технології мають слугувати підтримкою та розширенням можливостей працівників, а не їх заміщенням. У центрі трудових процесів стоїть розвиток людського капіталу, підвищення якості життя, гідна праця та соціальна відповідальність бізнесу. Важливу роль відіграє гнучкість та інноваційність трудових відносин, які дають змогу адаптуватися до стрімких технологічних змін. Це охоплює нові моделі організації праці, гібридні та дистанційні формати, проєктні команди, мережеві структури. Цифровізація і безперервне навчання виступають ключовими механізмами адаптації до змін. Працівники мають постійно оновлювати свої компетенції, розвивати цифрову грамотність, *soft skills* і здатність до критичного мислення. Згідно з дослідженням OECD рівень ризику автоматизації робочих місць прямо залежить від рівня освіти працівників. Серед

осіб із низьким рівнем освіти (ISCED 1) частка людей із високою автоматизованістю робочих місць сягає від 25 % у Польщі до 100 % у США та Австрії. Для групи із середнім рівнем освіти (ISCED 3A–B, C) ці показники зменшуються до 10–20 %, залежно від країни. Особи з вищою освітою (ISCED 5A–6) мають мінімальний ризик — 0-3 %, що свідчить про підвищену стійкість до технологічних змін [2; 6; 7]. Таким чином, дані OECD підтверджують, що інтелектуальна праця, креативність і цифрові компетенції стають ключовими чинниками конкурентоспроможності у новій соціально-трудовій парадигмі Праці 5.0. Освітній рівень працівників визначає не лише їхню зайнятість, а й ступінь захищеності від автоматизації в умовах цифрової економіки.

Соціальний вимір концепції полягає у досягненні балансу між економічною ефективністю та соціальними гарантіями. Це передбачає модернізацію трудового законодавства, захист прав працівників у цифровому середовищі та забезпечення інклюзивності нових форм зайнятості. Таким чином, теоретико-методологічні засади Праці 5.0 інтегрують людину, технології та соціальні інститути в єдину систему, орієнтовану на сталий розвиток і довгострокову конкурентоспроможність (табл. 1).

Таблиця 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРАЦІ 5.0

Теоретико-методологічні засади Праці 5.0		
Людиноцентризм	Гнучкість та інноваційність трудових відносин	Безперервне навчання
Соціальний вимір	Цифровізація	Міждисциплінарний підхід

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 2; 3].

Практична реалізація моделі «Праця 5.0» передбачає розбудову інноваційної соціально-трудової інфраструктури на основі цифрових платформ, що забезпечують ефективну комунікацію між роботодавцями та працівниками, підвищують прозорість ринку праці та сприяють швидкому пошуку можливостей зайнятості (зокрема, *Work.ua, Diia.Digital Skills m*ощо). В умовах глобальних трансформацій значно поширюються гібридні формати зайнятості та гіг-економіка, що дозволяють підвищити гнучкість виробничих процесів, оптимізувати витрати бізнесу та створити додаткові можливості залучення спеціалістів.

Значною мірою модернізація трудових відносин пов'язана з упровадженням штучного інтелекту й автоматизації, які повинні застосовуватися не для заміщення працівників, а для підвищення ефективності й полегшення виконання рутинних операцій. Це зумовлює зростання попиту на розвиток ключових компетенцій, таких як критичне мислення, креативність, комунікативні навички та адаптивність у технологічному середовищі [1; 10].

Крім того, важливим напрямом прикладної реалізації моделі Праці 5.0 є адаптація трудового законодавства до нових форм трудових відносин, зокрема, гармонізація із нормативно-правовими підходами Європейського Союзу, спрямованими на захист цифрових трудових прав і забезпечення соціального добробуту працівників [2; 7]. За даними World Economic Forum, 43 % компаній світу вже застосовують гібридні форми організації праці, що підтверджує системний перехід до практик, властивих моделі Праця 5.0 [8].

Впровадження моделі «Праця 5.0» відкриває для України значні можливості створення якісних робочих місць: цифрові платформи та гіг-формати зайнятості забезпечують доступ до глобальних ринків праці, дозволяють мобілізувати таланти і створювати нові професійні траєкторії. Особливо це важливо в контексті післявоєнного відновлення, коли технологічні рішення можуть слугувати каталізатором інноваційного зростання та підвищення зайнятості. Паралельно із цим модернізація освіти та формування людського капіталу стають критичними складовими успіху. Українська держава активно просуває цифрові навички: за даними Міністерства цифрової трансформації України, кожен громадянин має доступ до понад 170 освітніх серій, симуляторів, вебінарів та інтерактивних модулів в рамках програми *Diia.Education* — це сприяє розвитку цифрової грамотності, необхідної для участі в нових форматах праці [5; 6]. Цей крок створює платформу для підвищення кваліфікації, перекваліфікації та безперервного навчання працівників.

Упровадження моделі Праця 5.0 в Україні відкриває нові можливості для зростання продуктивної зайнятості та створення якісних робочих місць. Цифрові платформи для пошуку роботи та професійного розвитку сприяють підвищенню мобільності працівників і формуванню прозорого та конкурентного ринку праці. Розвиток людського капіталу стає ключовим чинником національної економічної стабільності, оскільки сучасний ринок праці потребує висококваліфікованих фахівців із розвиненими цифровими, когнітивними та креативними компетенціями [7; 8; 9].

Важливим напрямом є модернізація системи освіти, що передбачає впровадження цифрових освітніх ресурсів та інструментів безперервного навчання із акцентом на адаптацію до технологічних змін. Цифрова трансформація державного управління та інфраструктури створює умови для розширення доступу населення до сервісів, підвищення продуктивності праці та покращення якості життя.

Разом з тим, в Україні існують і суттєві виклики. Серед них — нерівний доступ до цифрових технологій між регіонами, ризики посилення соціальної нерівності, а також необхідність оновлення правового поля для захисту працівників у цифровому середовищі. Згідно з оцінками OECD, значна частка українців працює на низькокваліфікованих посадах через невідповідність навичок вимогам ринку, що актуалізує потребу в реформуванні трудової та освітньої політики [6; 9; 10]. Тому впровадження Праці 5.0 потребує комплексного державного підходу, який забезпечить інклюзивність і соціальну справедливість трансформаційних процесів.

Проведене дослідження підтверджує, що концепція Праця 5.0 є ключовим напрямом сучасної трансформації соціально-трудових відносин, спрямованим на гармонійне поєднання технологічного розвитку та людського потенціалу. Вона передбачає фундаментальний зсув у філософії праці — від механістичного використання робочої сили до формування системи, в центрі якої знаходиться людина як носій знань, креативності та інновацій.

Запровадження моделі Праці 5.0 потребує розробки та реалізації комплексної державної політики, що охоплює модернізацію трудового законодавства, розширення соціальних гарантій, розвиток ринку цифрової зайнятості та створення механізмів безперервного навчання. Особливо важливою є адаптація національної системи освіти до нових вимог ринку праці, зокрема формування цифрової грамотності, soft skills і готовності до професійної мобільності.

В умовах викликів глобалізації, технологічної конкуренції та воєнних наслідків саме розвиток людського капіталу є критичним для відновлення та зростання України. Орієнтація на принципи Праці 5.0 створює передумови для підвищення продуктивності праці, зростання зайнятості, залучення інновацій та підсилення соціальної стійкості суспільства. Така модель здатна стати основою сталого розвитку, прискорити євроінтеграційні процеси та підвищити конкурентоспроможність України в умовах економіки знань.

Отже, Праця 5.0 визначає вектор майбутнього розвитку ринку праці України, забезпечуючи перехід до людиноцентричних, відповідальних й інноваційних соціально-трудових відносин, які відповідають викликам XXI століття.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Колот А. М. (2025). «Праця 5.0»: теоретико-прикладний концепт формування новітньої платформи соціально-трудового розвитку: преприн. Київ: КНЕУ, 84 с.
2. European Union. (2021). *Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry*. https://data.europa.eu/doi/10.2777/308407.
3. IREX. (2024). *Tackling Ukraine's Workforce Challenges: IREX and AmCham Roundtable on Labor Market Opportunities*.. https://www.irex.org/news/tackling-ukraines-workforce-challenges-irex-and-amcham-roundtable-labor-market-opportunities.
4. Kovbych, T., Filipenko, A., Mazurenko, V., Ushenko, N., & Polischuk, L. (2025). IT sector the labor market of Ukraine in the conditions of global digitalization. *National Institute Economic Review,* 1(17). https://doi.org/10.1017/nie.2025.10.
5. Lund S., Madgavkar A., Manyika J., Smit S., Ellingrud K., & Robinson O. (2021). The Future of Work after COVID-19. *McKinsey Global Institute*. https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19.
6. OECD. (2016). *Skills Matter: Further Results from the Survey of Adult Skills*. URL: https://doi.org/10.1787/9789264258051-en.
7. OECD. (2023). *What we know about the skills and early labor market outcomes of refugees from Ukraine*. URL: https://doi.org/10.1787/c7e694aa-en.
8. World Economic Forum. (2023). https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf.
9. World Economic Forum. (n.d.). *The Fourth Industrial Revolution, by Klaus Schwab*. https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab/.
10. Міністерство цифрової трансформації України. (2023). *Дослідження цифрових навичок українців*. https://osvita.diia.gov.ua/.

УДК 331.108.2:316.42(477)

Жигалкевич Ж.М.
д.е.н., проф.
в.о. завідувача кафедри промислового маркетингу
КПІ ім. Ігоря Сікорського
Стадніченко В.В.
к.е.н., доц.
доцент кафедри промислового маркетингу КПІ ім.
Ігоря Сікорського

ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СФЕРІ ПРАЦІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

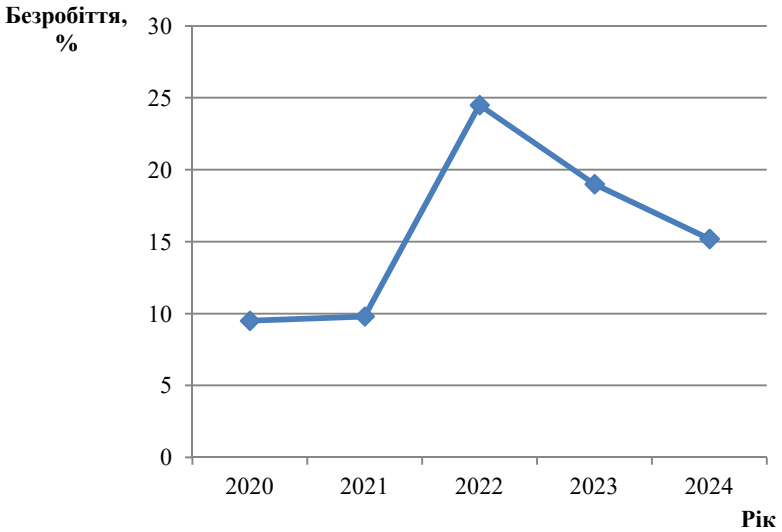
Війна, розв'язана росії проти України у 2022 році, стала безпрецедентним викликом для всіх сфер суспільного життя, зокрема для ринку праці. Порушення економічних зв'язків, масове переміщення населення, руйнування підприємств і зростання безробіття спричинили суттєву трансформацію трудових відносин (табл. 1). У таких умовах особливого значення набуває соціальна відповідальність у сфері праці – здатність держави, бізнесу та громадянського суспільства забезпечувати гідні умови праці, соціальний захист працівників і підтримку стійкості трудових колективів навіть у кризових ситуаціях.

Отже, дослідження особливостей прояву соціальної відповідальності у сфері праці в умовах війни в Україні, визначення ключових проблем і перспектив її розвитку у повоєнний період є актуальним питанням сьогодення.

Соціальна відповідальність у сфері праці є комплексним соціально-економічним феноменом, що поєднує принципи етики, права, управління людськими ресурсами та корпоративної культури [2]. Відповідно до міжнародного стандарту ISO 26000:2010 «Керівництво щодо соціальної відповідальності», соціальна відповідальність визначається як зобов'язання організації приймати рішення та здійснювати діяльність, що відповідає етичним нормам, сприяє сталому розвитку суспільства і враховує інтереси усіх зацікавлених сторін [3].

У сфері трудових відносин соціальна відповідальність реалізується через комплекс заходів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку організацій та добробуту працівників. Переду-

сім ідеться про створення безпечних і безпечних умов праці, що передбачає системне дотримання вимог охорони праці, профілактику виробничих ризиків, а також формування корпоративної культури безпеки.



2020 — пандемія COVID-19, падіння економічної активності
2021 — повільне відновлення після карантину
2022 — початок повномасштабної війни, масові втрати робочих місць
2023 — адаптація бізнесу, релокація підприємств
2024 — поступове відновлення, зростання самозайнятості
Рисунок 1 — Динаміка рівня безробіття в Україні у період 2020-2024 рр.

Побудовано авторами на основі даних [1]

Важливою складовою є забезпечення гідного рівня оплати праці, який відповідає обсягу, складності та результативності трудової діяльності працівника, сприяє підвищенню його мотивації та соціальної захищеності.

Соціальна відповідальність також охоплює дотримання трудових прав і норм чинного законодавства, що гарантує справедливість, рівність можливостей і повагу до людської гідності в процесі праці.

Не менш значущим аспектом виступає підтримка професійного розвитку персоналу, зокрема через організацію системи навчання, підвищення кваліфікації та створення умов для кар’єрного зростання.

Крім того, вагомим напрямом реалізації соціальної відповідальності є участь роботодавців у соціальних програмах і благодійних ініціативах, спрямованих на підтримку місцевих громад, розвиток освіти, охорони здоров'я та допомогу соціально вразливим категоріям населення.

Воєнні події в Україні зумовили істотні зміни у структурі та функціонуванні ринку праці. Руйнування виробничої інфраструктури, релокація підприємств, вимушене переміщення населення, а також загальна економічна нестабільність призвели до зниження рівня зайнятості, скорочення робочих місць і зростання безробіття (рис. 2).

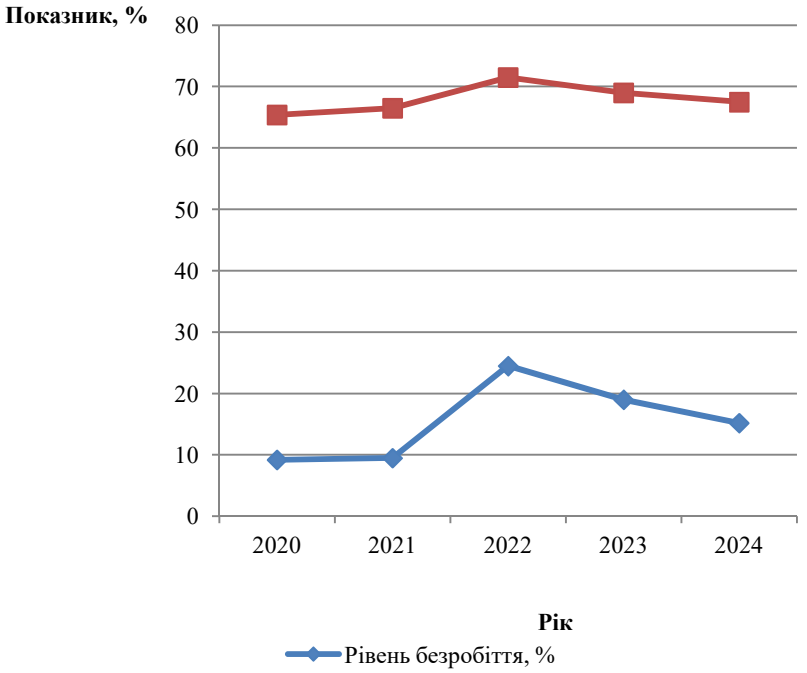


Рисунок 2. Динаміка рівня зайнятості та безробіття
в Україні у довоєнний та воєнний період (2020—2024 рр.)

Побудовано авторами на основі даних [1]

Серед ключових тенденцій, що спостерігаються в умовах воєнного стану, варто відзначити: зростання частки дистанційної праці, мобілізацію трудових ресурсів для потреб оборони, підви-

щення психоемоційного навантаження працівників, а також адаптацію трудового законодавства через прийняття Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» (2022 р.) [4].

Такі зміни актуалізували необхідність розроблення нових механізмів забезпечення соціальної відповідальності у трудовій сфері, орієнтованих на гнучкість і адаптивність у кризових умовах.

В умовах воєнного стану українські підприємства та державні інституції демонструють численні приклади соціально відповідальної поведінки. Багато компаній реалізують політику збереження робочих місць і виплати заробітної плати навіть у разі тимчасового призупинення діяльності.

Поширеними практиками є надання матеріальної допомоги працівникам, підтримка родин мобілізованих, волонтерська участь у гуманітарних і благодійних проєктах, а також переорієнтація виробництва на забезпечення потреб Збройних Сил України.

Зростає також роль профспілкових організацій і громадських ініціатив у захисті трудових прав, організації психологічної допомоги працівникам та формуванні культури соціальної солідарності.

Попри позитивні тенденції, реалізація соціальної відповідальності у сфері праці стикається з низкою проблем. Серед них – обмежені фінансові ресурси підприємств, відсутність єдиних стандартів оцінювання соціальної відповідальності, низький рівень державного стимулювання соціально відповідального бізнесу.

Перспективи розвитку полягають у необхідності інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у стратегії управління підприємствами, розширенні соціального партнерства, створенні державних механізмів підтримки роботодавців, які дотримуються соціальних стандартів, а також у розвитку програм реінтеграції ветеранів та внутрішньо переміщених осіб.

Соціальна відповідальність у сфері праці в умовах війни є визначальним чинником соціальної стабільності, стійкості економічних систем і згуртованості трудових колективів. Досвід України доводить, що соціально відповідальна поведінка роботодавців та інституцій здатна компенсувати частину негативних наслідків війни, підтримати працездатність населення та сприяти відновленню економіки.

У повоєнний період інтеграція принципів соціальної відповідальності у державну політику та корпоративне управління має стати стратегічним напрямом формування гідної праці й людського капіталу в Україні.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 року. (2024). *Національний інститут стратегічних досліджень*. https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu.

2. Пушкар, М.С., Голінач, Л.І. (2018). Соціальна відповідальність бізнесу: теорія і практика: монографія. *Карт-бланш.*

3. ISO 26000:2010. Guidance on Social Responsibility. *International Organization for Standardization*, Geneva. https://www.iso.org/standard/42546.html.

4. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану, Закон України № 2136-IX (2022). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text.

УДК 314.1+331.5

Жук І.Л.
старший науковий співробітник,
кандидат економічних наук,
старший науковий співробітник
відділу соціально-економічної безпеки
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи НАН України

ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ: ЗАЛУЧЕННЯ ДО РОБОТИ СТАРШИХ ПРАЦІВНИКІВ

В останні десятиріччя рівень народжуваності знизився в 90 % країн, і зараз в більш ніж половині країн світу, де проживає дві третини людства, сумарний коефіцієнт фертильності є нижчим від рівня простого відтворення (2,1 дитини на 1 жінку). В 2024 р. сумарний коефіцієнт фертильності в світі становив лише 2,41 дитини на 1 жінку, що на 0,33 % менше, ніж у 2023 р. [1]. За даними ООН, станом на початок 2025 р. в усіх країнах Європи, за винятком Монако, сумарний коефіцієнт фертильності був нижчим за рівень простого відтворення населення. Зменшення сумарного коефіцієнту фертильності до 2,1 означатиме початок депопуляції, пік якої людство може пройти у 2064 р. [2], а за прогнозом ООН, зростання населення планети практично зупиниться до кінця поточного століття. З 1995 р. очікувана тривалість життя у світі зросла в середньому на 8,4 роки, до 73,3 років у 2024 р. [3] і до 2050 р. вона, ймовірно, сягне 77 років. У 2020 р. вік майже кожного 10-го мешканця Землі перевищував 65 років. До 2050 р. частка людей, старших 65 років, зросте до 15,9 % [4]. В Україні станом на 1 січня 2022 р. частка дорослих віком 15-64 роки складала 67,4 %, осіб віком старше 65 років — 17,6 %. Середній вік населення збільшився з 36,7 років у 1991 р. до 41,8 років у 2020 р [5, с. 126-127].

Така ситуація в більшості країн світу з розвинутою економікою спричиняє скорочення населення і зміщення демографічного балансу в бік дефіциту молоді та збільшення кількості літніх людей, залежних від населення працездатного віку, чисельність якого зменшується. За прогнозами ООН, до кінця століття багато розвинених економік зіткнуться з безпрецедентною проблемою

депопуляції. Частка населення працездатного віку, на яку припадає основний обсяг економічного виробництва, зменшуватиметься в усіх регіонах, хоча й різними темпами і протягом різних періодів часу.

В 1997-2023 рр. у більшості країн з розвиненою економікою інтенсивність праці залишалась незмінною або знижувалася, тобто ефект вікової структури був нейтральним або слабо негативним. Західна Європа була єдиним регіоном, де інтенсивність праці не тільки зросла, але й більш ніж повністю компенсувала негативний вплив зміни вікового складу завдяки збільшенню участі у робочій силі жінок і людей віком старше 50 років. Однак, з віком люди зазвичай менше працюють. Інтенсивність праці починає знижуватися ближче до офіційного пенсійного віку. В країнах з розвиненими економіками кількість відпрацьованих годин на душу населення досягає піку приблизно у віці 50 років, після чого зменшується. Основною причиною є те, що менше людей старшого віку продовжують працювати, а старші працівники також в середньому працюють менше годин. Наприклад, у Німеччині люди віком 25-54 років працюють в середньому 25 годин на тиждень, віком 55-64 років — 21 годину, а старші за 65 років — до 2-х годин (включно з тими, хто не є робочою силою). Японці віком 25-64 років працюють у середньому 30 годин на тиждень, а старше 65 років — лише 7 годин [6, с. 27, 31, 32, 35].

Разом з тим, деякі дані свідчать, що рівень залучення до робочої сили літніх людей зростає в міру старіння країни. У Японії на людей віком старше 50 років сьогодні припадає 42 % відпрацьованих годин, порівняно з 32 % у 1997 р. Якщо відпрацьовані години на 1 працівника для кожної вікової групи залишатимуться незмінними і змінюватиметься лише віковий склад, до 2050 р. на людей віком старше 65 років буде припадати 6 % від загальної кількості відпрацьованих годин в економіці розвинених країн (порівняно з 4 % сьогодні). Для людей віком старше 50 років ця частка зросте в середньому до 37 % (проти 32 % сьогодні та 17 % у 1997 р.), а в Китаї працівники віком 50-79 років працюватимуть 39 з кожних 100 відпрацьованих годин, (порівняно з 31 годиною у 2023 р.). Водночас, якщо інтенсивність праці серед людей старшого віку зростатиме, їх частка у робочій силі стане ще більшою. Наприклад, якби літні німці продовжували збільшувати свій робочий день, то до 2050 р. вони становили б 42 % робочої сили країни, замість 35 % сьогодні [6, с. 55].

Згідно з опитуванням Інституту охорони здоров'я McKinsey, 19-25 % респондентів віком старше 65 років хочуть працювати,

але не роблять цього через відсутність привабливих можливостей і суспільні бар'єри [7]. Старша робоча сила має унікальні потреби та виклики, а також навички та досвід, які необхідно використовувати для зростання продуктивності. У країнах з розвиненою економікою, які вже відчувають дефіцит молоді, компанії почали більше зосереджуватися на створенні можливостей для найму літніх працівників, за допомогою таких умов, як дистанційна робота, гнучкий графік, розподіл роботи і скорочені робочі тижні, безперервна професійна освіта. З більшою чисельністю літніх людей у робочій силі компаніям доводиться адаптувати планування кар'єри, реорганізовувати команди, заохочувати навчання впродовж життя, розширювати і коригувати програми перепідготовки. Так, наприклад, банк Австралії та Нової Зеландії (ANZ) запустив стратегію вікової різноманітності для створення культури на робочому місці, що включає кілька варіантів продовження кар'єри і виключає оголошення про прийом на роботу з урахуванням віку [8]. Сінгапурська програма SkillsFuture перенавчає працівників віком старше 65 років, а добровільні соціальні організації допомагають людям старшого віку змінювати кар'єру і складати фінансові плани для виходу на пенсію [9]. Таким чином, залучення до роботи старших працівників створює додатковий потенціал соціальної сфери, що частково компенсуватиме світові негативні демографічні тренди.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. The Long Term Perspective on Markets. World Fertility Rate (1950-2025). (б. д.). *Macrotrends.* https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/wld/world/fertility-rate.

2. Vollset, S. E., Goren, E., Yuan, C. W., Cao, J., Smith, A. E., Hsiao, T., Bisignano, C., Azhar, G. S., Castro, E., Chalek, J., Dolgert, A. J., Frank, T., Fukutaki, K., Hay, S. I., Lozano, R., Mokdad, A. H., Nandakumar, V., Pierce, M., Pletcher, M.,... Murray, C. J. L. (2020). Fertility, mortality, migration, and population scenarios for 195 countries and territories from 2017 to 2100: A forecasting analysis for the Global Burden of Disease Study. *The Lancet*, 396(10258), 1285–1306. https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30677-2.

3. World population prospects 2024: Summary of results. (2024). https://population.un.org/wpp/assets/Files/WPP2024_Summary-of-Results.pdf.

4. World population prospects 2022. (2022). https://population.un.org/wpp/Download/Standard/Population/

5. Makarova, O. V., Romaniuk, S. A., Sidenko, S. V., et al. (2025). Liudskyi rozvytok v Ukraini. Otsiniuvannia sotsialnoi polityky u konteksti spryiniattia hlobalnykh vyklykiv [Human development in Ukraine. Evaluation of social policy in the context of global challenges]. *National Academy of Sciences of Ukraine, Institute for Demography and Quality of Life Problems. Akademperiodyka*. https://doi.org/10.15407/akademperiodyka.533.188.

6. Madgavkar, A., Noguer, M. S., Bradley, C., White, O., Smit, S., Radigan, T. J., & Strom, S. (Ed.). (2025). Dependency and depopulation? *McKinsey Global Institute.* https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/mckinsey %20global %20institute/our %20research/dependency %20and %20depopulation %20confronting %20the %20consequences %20of %20a %20new %20demographic %20reality/dependency-and-depopulation-confronting-the-consequences-of-a-new-demographic-reality.pdf.

7. McKinsey Health Institute survey — Age Is Just A Number: How Older Adults View Healthy Aging. (б. д.). *LifeCourse Health Prevention Initiative | Evidence-Based Health Strategies.* https://www.lifecourseprevention.org/resources/older-adults-healthy-aging-views.

8. Diversity & Inclusion. (б. д.). ANZ. https://www.anz.com.au/about-us/esg/workplace-participation-diversity/

9. SkillsFuture Singapore. (б. д.). *SkillsFuture SG*. https://www.skillsfuture.gov.sg/.

УДК 331.101.3

Зелена М. І.
доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Хмельницький національний університет

СОЦІАЛЬНИЙ ПАКЕТ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ КОМПЕНСАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах інтеграції України до світового економічного простору перед підприємствами постають нові виклики у сфері управління персоналом, які потребують ефективного реагування HR-фахівців. Одним із ключових завдань цих спеціалістів є формування соціальної політики та розроблення соціального пакета для працівників, що виступає дієвим інструментом мотивації, залученості та лояльності персоналу. Соціальний пакет забезпечує соціальні гарантії, пільги та інші стимули, які підвищують привабливість роботодавця для потенційних і чинних працівників, сприяють розвитку корпоративної культури, підвищенню продуктивності праці та формуванню соціального капіталу підприємства. Впровадження ефективного соціального пакета HR-фахівцями є стратегічним інструментом підтримки економічної стабільності підприємства, зміцнення його позицій на ринку праці та забезпечення довгострокової успішності організації [1, с. 205].

Соціальне мотивування є одним із ключових інструментів матеріально-морального стимулювання працівників у сучасному глобальному господарстві та передбачає, перш за все, формування соціального пакета. Конкурентна соціальна політика вимагає від власників і керівників підприємств поєднувати прагнення до максимізації прибутку з відповідальністю за соціальний захист персоналу, створення належних умов праці та розвиток людського капіталу, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації, зокрема підвищенню її прибутковості та стабільності. У сучасних умовах виникнення соціального пакета зумовлене також дефіцитом висококваліфікованих кадрів на ринку праці: за умов жорсткої конкуренції знайти та утримати фахівця стає складно. Тому поряд із конкурентною заробітною платою організації пропонують додаткові стимули, які сприяють тривалому перебуванню працівника в компанії та підвищують його лояльність, що, у свою чергу, зміцнює соціальний капітал і стабільність підприємства [2, с. 71].

Соціальний пакет є ефективним інструментом мотивації, оскільки його складові можна розширювати незалежно від заробітної плати, що підвищує продуктивність і оптимізує витрати на управління персоналом. В умовах кризи багато українських підприємств ігнорують потреби працівників, що спричиняє втрату кваліфікованих кадрів на користь соціально орієнтованих компаній, у тому числі іноземних. Ефективне використання додаткових складових соціального пакета дозволяє залучати кращих працівників, при цьому витрати на нього є помірними, а ефект значним.

Якщо розглядати соціальні витрати стратегічно, вони виступають інвестицією в майбутнє підприємства та його людський капітал, що є важливим для досягнення стратегічних цілей і реалізації місії організації. У кризових умовах господарювання українським підприємствам слід зосереджувати увагу на працівниках як на ключовому факторі внутрішнього середовища та продуктивній складовій економіки, що сприятиме зниженню плинності кадрів і підвищенню економічної безпеки. Водночас серед українських роботодавців є й такі, які повністю усвідомлюють значущість соціальних виплат та інших складових соціального пакета для формування тривалих партнерських взаємовідносин із персоналом [3].

В Україні поки що немає єдиного визначення поняття «соціальний пакет», а економісти й практики не дійшли згоди щодо його структури та складових. Соціальний пакет виступає інструментом мотивації, забезпечуючи винагороду понад законодавчі норми для стимулювання праці, підвищення ефективності та соціального захисту персоналу. Підвищення його привабливості сприяє залученню й утриманню кваліфікованих кадрів, формуючи конкуренцію між підприємствами не лише за зарплатою, а й за обсягом та змістом соціальних благ [1, с. 206].

Дослідження засвідчили, що найбільшу цінність для працівників у складі соціального пакета мають медичне страхування, підтримка освіти та підвищення кваліфікації, забезпечення харчування, можливості для відпочинку та оздоровлення, житлові пільги, а також додаткові соціальні привілеї, які сприяють підвищенню мотивації та задоволеності роботою. Заробітна плата є ключовим елементом системи компенсацій і мотивації, оскільки забезпечує матеріальний добробут працівників. Керівники повинні враховувати змінність мотивів персоналу та оперативно реагувати на трансформації ринку. На практиці промислові підприємства застосовують класичні методи стимулювання: організаційно-виробничі, соціально-економічні, адміністративні,

інформаційно-роз'яснювальні, соціально-психологічні та правові. Мотиваційний клімат визначає задоволеність роботою: старші працівники цінують власну значущість, а молоді — ефективну організацію праці, умови та колектив [2, с. 73].

Компенсаційний пакет формується за принципами рівнозначності персоналу, ранжування або гнучких пільг, що дозволяє створювати різні моделі стимулювання. Гнучкі системи, які широко застосовуються у високорозвинених країнах, забезпечують індивідуалізовану мотивацію, тоді як в Україні частка пільг у компенсації залишається низькою. За умови збалансованого підходу компенсаційний пакет підвищує мотивацію працівників і ефективність кадрової політики, а його недооцінка або неправильне формування може знижувати прибутковість. Його актуальність зумовлена дефіцитом висококваліфікованих кадрів, яких складно знайти та утримати у конкурентних умовах ринку праці.

Окрім заробітної плати, працівникам слід пропонувати додаткові стимули для тривалого перебування на підприємстві та підвищення мотивації, адже прості матеріальні чи моральні винагороди не завжди є ефективними. Компенсаційний пакет, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, пільги, соціальні гарантії та привілеї, дозволяє враховувати індивідуальні потреби персоналу, стимулювати продуктивну працю та утримувати кваліфіковані кадри, одночасно оптимізуючи управління трудовими ресурсами. Його впровадження зміцнює соціально-трудові відносини між працівниками та керівництвом, підвищує ефективність роботи підприємства та його конкурентоспроможність на ринку праці, формуючи сучасний, системний підхід до мотивації персоналу в умовах сучасного бізнес-середовища [3].

Соціальний пакет є актуальною, але недостатньо вивченою складовою компенсаційного пакета, пріоритети формування якої визначає кожне підприємство самостійно. Він передбачає нефінансову винагороду у вигляді пільг, компенсацій, привілеїв та соціальних гарантій і сприяє розвитку корпоративної культури, підвищенню конкурентоспроможності працівників та залученню висококваліфікованих кадрів. Надання соціальних благ здійснюється керівництвом відповідно до законодавства, установчих документів та трудових договорів, забезпечуючи підприємству додаткові конкурентні переваги.

Завдяки наявному обсягу знань про мотиваційні аспекти праці, накопиченому як зарубіжними, так і вітчизняними дослідниками, поняття «соціальний пакет» розглядається як нефінансова винагорода за працю, що надається роботодавцем понад встанов-

лені законодавством норми. Водночас функціонування соціального пакета на промисловому підприємстві регулюється законодавством, яке надає підприємству право самостійно встановлювати додаткові пільги для працівників. Таким чином, сучасний підхід до формування соціального пакета є ефективним інструментом підвищення індивідуальної та організаційної продуктивності, а також тривалості соціально-трудових відносин між персоналом і керівництвом підприємства [3].

Таким чином, запровадження сучасного соціального пакета є важливим інструментом підвищення ефективності роботи підприємства та мотивації персоналу. Він дозволяє поєднувати матеріальні та нематеріальні методи стимулювання, задовольняти індивідуальні потреби працівників і прямо впливати на виробничі процеси. Соціальний пакет виступає своєрідною інвестицією в прибуткове та стабільне майбутнє підприємства, підвищує конкурентоспроможність на ринку праці і сприяє формуванню цивілізованих, ефективних трудових відносин. Широке впровадження таких пакетів у промислових підприємствах, зокрема в машинобудівному комплексі України, сприятиме розвитку сучасного конкурентного ринку праці та оптимізації кадрової політики.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бикова, А.Л., & Воронова, В.С. (2019). Соціальний пакет як інструмент мотивації працівників. *Молодий вчений*, 1 (65), 205–208.

2. Зелена, М. І. (2018). Соціальний пакет на підприємстві машинобудівної галузі як впливовий важіль в системі мотивації. *Вісник Хмельницького національного університет*, 4, 70-75.

3. Причепа, І.В., & Яворська, К.Л. (2019). Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. *Ефективна економіка*, 5. https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.57.

УДК 005.95/.96:005.33

Зеленін Є.Є.
здобувач освіти 2-го курсу магістратури
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
Агейкін В.Л.
здобувач освіти 2-го курсу магістратури
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ВЗАЄМОДІЯ КОМПАНІЇ З ВНУТРІШНІМИ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ КРІЗЬ ПРИЗМУ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ

Формування ефективного мотиваційного механізму для співробітників – головних внутрішніх стейкхолдерів, активним чином впливає на досягнення ключових цілей організації, зростання прибутку, покращення використання послуг праці, посилення конкурентоспроможності, розширення власної ніші на ринку товарів і послуг. Багатогранна природа процесу мотивації персоналу розвиває необхідність його дослідження в багатьох значеннях і практичних проявах.

Мотивація є одним з ключових напрямів у менеджменті. Вона є найважливішим чинником результативності використання трудового потенціалу. Якщо людина не матиме внутрішніх чи зовнішніх стимулів працювати, то нічого не зможе її змусити це робити.

Колот А.М. та Цимбалюк С.О. акцентують увагу на тому, що «мотивований працівник заінтересований виконувати завдання організації й у такий спосіб задовольняти свої потреби, свідомо вибираючи певний тип поведінки. Дієвим механізмом узгодження очікувань працівника та організації є обмін результатів праці на винагороди, які надає організація, та зіставлення результатів і винагород [29, с. 30]».

Мотивація грає ключову роль для працівника, оскільки вона надає йому внутрішній стимул працювати і здобувати бажані результати, досягати поставлених цілей більш ефективно. Мотивовані працівники зазвичай більш працездатні і здібні до кар'єрного розвитку. Вони частіше виявляють більшу зацікавленість у підвищенні кваліфікації та залученні до нових завдань, що

може сприяти їхньому професійному зростанню. Працівник відчуває більше задоволення від своєї роботи, оскільки він знає, що його зусилля будуть помічені та оцінені і він може отримати винагороду за свої досягнення. Ефективні нематеріальні стимули можуть допомогти персоналу відчувати себе цінними, важливими та причетними до організації. Мотивований працівник може бути більш зацікавлений у здобутті нових навичок та знань, оскільки він розуміє, що це може допомогти йому у досягненні його цілей і просуванні в кар'єрі.

Панкова В.Д. та Єпіфанова І.Ю. наголошують на тому, що мотивація є одним з найважливіших елементів системи управління персоналом, оскільки завдяки мотивації керівництву підприємству вдається здійснювати вплив на працівників [19].

На думку Маляренка А.В. мотивація спонукає людину вести себе певним чином. Це найважливіший фактор у процесі управління людськими ресурсами, оскільки він значно визначає результати роботи, і в той же час він є невловимим [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Заставнюк Л.І. наголошує на прояві мотивації, як якісному симбіозі внутрішніх та зовнішніх чинників, використання яких направлене на самомотивацію, а також зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу підприємства щодо підвищення показників ефективності та рівня продуктивності праці в сучасних організаціях [17].

Коли працівникам не вистачає мотивації на робочому місці, це може мати негативний вплив на їх продуктивність та ставлення до роботи, може порушити рівновагу в робочому колективі, погіршити відносини з колегами та керівництвом. Не маючи достатнього стимулу для роботи, вони можуть виконувати свої обов'язки менш ефективно, що призведе до зниження продуктивності. Якщо працівники не відчувають належної мотивації на робочому місці, вони можуть шукати роботу в інших компаніях, що може призвести до зростання плинності кадрів і погіршення стабільності організації. Неефективна система мотивації може призвести до зростання кількості помилок у діяльності, оскільки працівники можуть стати менш уважними і більш халатними щодо своєї роботи. Якщо співробітники не відчувають, що їхні думки, ідеї та пропозиції важливі для компанії, то вони ніколи не будуть лояльними до підприємства.

При формуванні системи мотивації для різних поколінь, таких як Z, Y та X, важливо враховувати їхні унікальні особливості та цінності [1].

Покоління Z (народжені після 1997 року) вирізняються високим рівнем технологічної грамотності та бажанням здійснювати вплив через соціальні мережі та інші онлайн-платформи. Це покоління цінує гнучкість, можливість розвитку та роботу в команді. Для них важливо, щоб робота була цікавою та мала сенс, а також щоб вони могли використовувати свої технологічні навички. Система мотивації для покоління Z може включати гнучкий графік роботи, можливість розвитку через онлайн-курси та тренінги, а також використання інноваційних технологій у роботі [2].

Покоління Y, або міленіали (народжені приблизно між 1981 та 1996 роками), також цінують гнучкість та можливості для саморозвитку. Вони більш схильні до зміни робочих місць, якщо це дозволить їм розвиватися та досягати своїх цілей. Міленіали також цінують роботу, яка має сенс і відповідає їхнім цінностям. Система мотивації для покоління Y може включати можливості для кар'єрного зростання, підвищення заробітної плати на основі результатів роботи, а також баланс між роботою та особистим життям [3].

Покоління X (народжені приблизно між 1965 та 1980 роками) цінує стабільність та безпеку в кар'єрі. Вони можуть бути менш схильні до зміни робочих місць та більш цікавляться можливістю пенсійних та медичних переваг. Система мотивації для покоління X може включати пенсійні та медичні плани, бонуси за відмінну роботу, а також можливості для стабільного кар'єрного зростання у межах компанії [4].

Загалом, врахування унікальних потреб та цінностей кожного покоління допоможе побудувати ефективну систему мотивації, яка стимулюватиме працівників до досягнення високих результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Smith, J., & Johnson, A. (2020). Understanding Generational Differences in the Workplace. Journal of Organizational Psychology, 25(3), 45-62.

2. Brown, C., & Davis, E. (2018). Motivating Generation Z: Strategies for Engaging the Newest Generation in the Workplace. Harvard Business Review, 36(2), 78-92.

3. Jones, R., & White, S. (2019). The Millennial Workforce: Motivation and Retention Strategies. Journal of Human Resources Management, 40(4), 112-128.

4. Thompson, M., & Wilson, L. (2017). Motivating Generation X: Understanding Career Priorities and Incentives. Journal of Business Management, 22(1), 56-71.

УДК 331

Іванченко Т.О.
здобувач першого рівня вищої освіти
Інституту інформаційних технологій в економіці
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
Іщенко Т.М.
викладач кафедри іноземних мов
факультету фінансів
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ВИВЧЕННІ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ ДЛЯ ФАХІВЦІВ ІТ-СФЕРИ

У сучасному світі англійська мова стала мовою міжнародного спілкування, науки, технологій та, особливо, інформаційних технологій. Для спеціалістів галузі комп'ютерних наук знання англійської є не лише перевагою, а й професійною необхідністю.

Штучний інтелект (ШІ) стрімко змінює підхід до навчання, роблячи його гнучкішим, персоналізованим і доступним. Поєднання ШІ та навчання англійської мови створює нові можливості для розвитку професійної компетентності ІТ-фахівців.

Завдяки сучасним технологіям штучного інтелекту з'явилися інноваційні інструменти для вивчення мов — від мобільних застосунків до інтерактивних платформ. Такі сервіси, як Duolingo, ChatGPT, Elsa Speak, Grammarly, Replika та інші, використовують машинне навчання для адаптації навчального матеріалу під рівень користувача, виявлення слабких місць і побудови індивідуальної траєкторії навчання.

ШІ здатен аналізувати вимову, граматичні помилки, розуміння тексту та навіть емоційне забарвлення мови. Це дозволяє зробити навчання живим, динамічним і наближеним до реального спілкування [1, с. 10–12]. Багато дослідників зазначають що підсилене навчання іноземної мови за допомогою ШІ охоплює багато аспектів — від адаптивного підбору вправ до аналізу навчальної поведінки учня. У дослідженні Ling виявлено, що AI-опосередковане навчання значно підвищило результати з англійської мови, мотивацію та здатність до саморегуляції серед студентів.

Однією з головних переваг ШІ є індивідуалізація навчання. Наприклад, системи з елементами NLP (Natural Language Processing) здатні вести реальний діалог, коригувати помилки в реальному часі та пояснювати складні граматичні структури зрозумілою мовою [2, с.8].

Для студентів ІТ-спеціальностей це особливо корисно, адже англійська для них — це не лише граматика, а й термінологія, технічна документація, спілкування з клієнтами та колегами з усього світу.

ШІ допомагає створювати реалістичні навчальні сценарії — наприклад, симуляції співбесід, розмов із замовниками чи презентацій проєктів. Це не лише покращує мовні навички, а й розвиває професійну впевненість.

Багато ІТ-компаній уже впроваджують штучний інтелект у внутрішнє навчання англійської мови. Такі системи можуть автоматично оцінювати рівень працівника, пропонувати персоналізовані курси, перевіряти технічне письмо та аналізувати помилки у спілкуванні під час проєктів [2, с. 5–7].

Наприклад, Grammarly допомагає розробникам писати технічну документацію без мовних помилок, а ChatGPT може пояснити незрозумілий термін або перевести складну статтю з ІТ-словником.

Попри очевидні переваги, існують і виклики. Використання ШІ потребує критичного мислення: не всі відповіді систем є абсолютно точними. Важливо зберігати баланс між технологіями та живим викладанням. [3, с. 15–17]

У майбутньому очікується, що поєднання ШІ з доповненою реальністю (AR) та віртуальними аватарами дозволить створити повністю інтерактивне середовище для вивчення англійської.

Штучний інтелект відкриває нову еру у вивченні англійської мови для ІТ-фахівців. Він дозволяє навчатися ефективніше, індивідуально та в зручному темпі. Такі технології формують не лише мовну, а й цифрову грамотність, що є невід'ємною частиною успіху у сфері комп'ютерних наук.

Отже, інтеграція ШІ у процес вивчення англійської мови — це важливий крок до створення сучасної освіти, де технології стають союзниками, а не замінниками викладача.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ling, W. (2023). Artificial intelligence in language instruction: impact on English learning achievement, L2 motivation, and self-regulated learning.

Frontiers in Psychology, 14, Article ID: 1261955. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1261955.

2. Jeon, Y., & Lee, J. (2024). The use of ChatGPT in teaching and learning: a systematic review. *Frontiers in Education*, 9, Article 1328769. https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1328769.

3. Macinska, S., & Vinkler, A. (2024). The Role of AI in Language Learning: Research Evidence and Strategies for Success. *Cambridge University Press.* https://www.cambridge.org/sites/default/files/media/documents/The_Role_of_AI_in_Language_Learning_Research_Evidence_and_Strategies.pdf.

УДК 331.5:314.7(477):[330.59+331.101.262]

Каліка С. І.
аспірант
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи НАН України

РЕГІОНАЛЬНІ ВІДМІННОСТІ У ВІДНОВЛЕННІ ЗАЙНЯТОСТІ ТА ДОСТУПІ ДО РОБОТИ

Регіональні відмінності у зайнятості населення в Україні залишаються значними та зумовлені комплексом взаємопов'язаних чинників, серед яких ключовими є воєнні дії, міграційні процеси, економічна спеціалізація регіонів і поточна безпекова ситуація. Війна істотно змінила просторову структуру робочої сили: активність у східних і південних областях різко скоротилася, тоді як західні та центральні регіони стали новими центрами економічної динаміки та трудової активності.

Попри відсутність повної деталізованої статистики Держстату за 2022-2025 роки, аналітичні матеріали та оперативні звіти Державної служби зайнятості України (ДСЗУ) за січень-вересень 2025 року дають змогу оцінити основні регіональні тенденції [1]. Передусім визначальним чинником залишається безпековий контекст: області, де тривають бойові дії (Донецька, Луганська, Херсонська, Запорізька), мають найнижчі показники економічної активності та зайнятості. Тут зафіксовано масовий відтік працездатного населення, руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, а також згортання підприємницької діяльності.

Натомість у західних та центральних областях (Львівська, Івано-Франківська, Тернопільська, Хмельницька, Вінницька) динаміка зайнятості є відносно стабільною. Це пов'язано з переміщенням у ці регіони бізнесу з прифронтових територій і концентрацією внутрішньо переміщених осіб, що стимулює місцеву економіку, збільшує попит на послуги та сприяє створенню нових робочих місць. За даними ДСЗУ, саме у Львівській, Хмельницькій та Вінницькій областях у 2025 році зафіксовано найбільшу кількість вакансій — понад 10 тис. у кожній області щомісяця [1].

Столиця та Київська область продовжують відігравати роль головного ринку праці України. За даними ДСЗУ, станом на вересень 2025 року на місто Київ і область припадало понад 20 %

усіх вакансій, а середній рівень заробітної плати перевищував показники більшості регіонів на 40–50 % [1; 2]. Висока концентрація робочих місць у сфері послуг, IT, фінансів і державного управління забезпечує відносну стійкість цього регіону навіть за умов періодичних загроз безпеці.

Водночас у більшості областей фіксується структурний дефіцит кадрів. Навіть у відносно безпечних регіонах відзначається нестача фахівців окремих професій — насамперед робітничих, медичних, освітніх і будівельних спеціальностей. Найвищий кадровий дефіцит фіксується у столиці та західних регіонах. У місті Києві кількість зареєстрованих вакансій у десятки разів перевищує пропозицію робочої сили: при близько 3 тис. осіб, що активно шукають роботу, налічується понад 70 тис. вільних робочих місць. Подібна ситуація спостерігається у Львівській області, де на приблизно 8 тис. безробітних припадає близько 25 тис. вакансій. Водночас у прифронтових регіонах спостерігається протилежна тенденція: у Донецькій області кількість шукачів роботи перевищує обсяг доступних вакансій орієнтовно у десять разів, а в Херсонській — утричі. [1]. Це пояснюється як зовнішньою трудовою міграцією, так і переходом частини працівників у неформальний сектор. Дефіцит кадрів поєднується з наявністю безробіття серед осіб, чия кваліфікація не відповідає структурі попиту, що створює виклик для системи професійного навчання.

Вплив міграційних процесів на регіональні ринки праці залишається визначальним. За оцінками Міжнародної організації з міграції (IOM, 2024), понад п’ять з половиною мільйонів українців перебувають за межами країни, а ще майже чотири мільйони — внутрішньо переміщені особи [3]. Водночас аналітичні дані ДСЗУ, що пропозиція робочої сили залишається обмеженою у всіх регіонах, а дефіцит кадрів зберігається навіть за умов зменшення кількості вакансій.

За даними UNDP (2024), рівень відновлення економічної активності підприємств становить у середньому 68 % у західних регіонах, 55 % — у центральних і лише 30 % — у прифронтових [4]. Інформація з Міжнародної організації праці (2023) засвічує, що війна вплинула не лише на рівень безробіття, а й на зниження участі населення у робочій силі через мобілізацію, вимушене переміщення та брак безпечних умов праці [5].

Особливу увагу заслуговує гендерний аспект відновлення ринку праці. Згідно з дослідженнями UN Women та UNFPA (2023–2024), жінки частіше за чоловіків стикаються з перешкодами у

працевлаштуванні через доглядові обов'язки, нестачу дитячих садків, шкіл і транспортних можливостей [6]. Водночас саме жінки демонструють активність у програмах перекваліфікації та самозайнятості. У низці регіонів, зокрема у Львівській та Івано-Франківській областях, реалізація програм підтримки жіночого підприємництва сприяє розвитку малих бізнесів у сфері послуг і креативних індустрій.

Сукупність наведених чинників дозволяє виділити три групи регіонів за характером відновлення ринку праці:

- західні області — характеризуються найвищими темпами відновлення зайнятості, інтеграцією внутрішньо переміщених осіб і розвитком малого підприємництва;
- центральні області — демонструють поступову стабілізацію ринку праці за підтримки державних програм;
- південні та східні області — мають найнижчі показники зайнятості через масштабні руйнування виробничої бази, логістичні проблеми та триваючі загрози безпеці.

В умовах повоєнного відновлення країни пріоритетом має стати регіонально диференційована політика зайнятості. Для стабільних регіонів важливо розвивати систему перекваліфікації, цифрових навичок і підтримку самозайнятості. Для прифронтових територій першочерговими завданнями є реалізація програм «робота для відбудови», створення безпечних робочих місць і механізмів страхування ризиків для роботодавців. Мінекономіки України у 2025 р. вже здійснює моніторинг регіональної ситуації та формує програми стимулювання зайнятості, орієнтовані на ветеранів, ВПО та жінок [2].

Таким чином, регіональні відмінності у відновленні зайнятості відображають поєднання безпекових, демографічних та структурних чинників, що визначають рівень резильєнтності ринку праці. Урахування цих відмінностей є ключовим для формування державної політики та місцевих стратегій розвитку, спрямованих на підвищення мобільності робочої сили, відновлення людського потенціалу та забезпечення сталого розвитку повоєнної економіки України.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Огляд ринку праці за січень–вересень 2025 року. (2025). *Державна служба зайнятості України.* https://www.dcz.gov.ua/analitics/ogljad-rinku-praci.

2. Стан ринку праці та пріоритети політики зайнятості. (2025). *Міністерство економіки України*. https://www.me.gov.ua/.
3. Ukraine Internal Displacement Report, General Population Survey, Round 18. (2024). *International Organization for Migration*. https://displacement.iom.int/reports/ukraine-internal-displacement-report-round-18.
4. War, Jobs and Recovery: Local Economic Resilience in Ukraine United Nations Development Programme. (2024). *UNDP*. https://www.undp.org/.
5. Impact of the War on the Labour Market in Ukraine. (2023). *International Labour Organization (ILO)*. https://www.ilo.org.
6. Rapid Gender Assessment of Internal Displacement in Ukraine. (2023–2024). *UN Women & UNFPA*. https://ukraine.unwomen.org/en/resources.

УДК 331.5:339.92

Калінін В.В.
аспірант
Маріупольський державний університет
Остропольський О.Р.
аспірант
Маріупольський державний університет

ТРАНСНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ТРУДОРЕСУРСНОГО ПРОСТОРУ ЯК НАПРЯМ ТРАНСФОРМАЦІЇ СВІТОВОГО РИНКУ ПРАЦІ

На сучасному етапі в системі трудоресурсного забезпечення світової економіки відбуваються потужні зрушення, зумовлені формуванням єдиного глобального ринку праці і поглибленням процесу транснаціоналізації економічної діяльності.

В результаті активізації процесів транснаціоналізації і необхідності кадрового забезпечення структурних підрозділів ТНК, розташованих в різних країнах, відбувається структурно-просторова перебудова механізмів функціонування міжнародного ринку праці: з одного боку, формуються глобальні можливості задоволення трудоресурсних потреб корпорацій, з іншого — утворюються новітні екстериторіальні механізми узгодження попиту-пропозиції робочої сили на наднаціональному рівні через внутрішньокорпоративні сегменти міжнародного ринку праці [1, с. 123].

У міру розширення масштабів діяльності ТНК гострота конкуренції за людські ресурси зростає. До об'єктивних основ транснаціоналізації як феномену сучасного етапу розвитку світового господарства (поглиблення інтернаціоналізації виробництва, науки, техніки; підвищення ролі кооперaційних зв'язків і набуття ними міжнародного характеру; формування суб'єктами господарювання різних країн спільних науково-виробничих структур; широке використання в процесі управління міжнародними господарськими структурами інформаційних і телекомунікаційних технологій [2, с. 23]) додались наявність людських ресурсів необхідної якості у необхідній кількості в досяжному трудоресурсному просторі (міжнародному, національному).

Відповідно, трудоресурсні запити ТНК, зважаючи на масштаби діяльності останніх (табл. 1), виступають каталізатором міжкраїнових переміщень працівників, змінюючи параметри міжнародного трудоресурсного простору і впливаючи на систему поділу праці в світі [1, с. 127].

Таблиця 1

ТОП-20 НАЙБІЛЬШИХ ТНК СВІТУ, 2022 [3]

	ТНК	Країна	Виручка, млрд дол США	Чистий прибуток, млрд дол США	Активи, млрд дол США	Кількість співробітників
1	Walmart	США	572,75	13,673	244,86	2 300 000
2	Amazon	США	469,82	33,364	420,55	1 544 000
3	State Grid	Китай	460,62	7,138	735,43	871 145
4	China National Petroleum	Китай	411,69	9,638	660,01	1 090 345
5	Sinopec Group	Китай	401,31	8,316	380,67	542 286
6	Saudi Aramco	Саудівська Аравія	400,40	105,37	576,13	68 493
7	Apple	США	365,82	94,68	351,00	164 000
8	Volkswagen	Німеччина	295,82	18,187	601,03	672 789
9	China State Construction Engineering	Китай	293,71	4,444	378,35	368 327
10	CVS Health	США	292,11	7,910	233,00	258 000
11	United Health Group	США	287,60	17,285	212,21	350 000
12	ExxonMobil	США	285,64	23,040	338,92	63 000
13	Toyota Motor	Японія	279,34	25,371	557,52	377 369
14	Berkshire Hathaway	США	276,09	89,795	958,78	372 000
15	Shell	Велика Британія	272,66	20,101	404,38	82 000
16	McKesson	США	263,97	1,114	63,30	66 500
17	Alphabet	США	257,64	76,033	359,27	186 779
18	Samsung Electronica	Республіка Корея	244,33	34,293	358,98	84 462
19	Trafigura Group	Сінгапур	231,31	3,100	90,07	9031
20	Hon Hal Precision Industry	Китай	214,62	4,988	141,04	826 608

Стратегії трудоресурсного забезпечення ТНК (*IBM, Siemens, Ford, General Motors* та ін.), будучи орієнтованими на міжнародний ринок праці, одночасно є спрямованими на застосування важелів професійної самореалізації на внутрішньокорпоративному рівні через використання можливостей індивідуалізації професійної траєкторії співробітників та безперервний характер розвитку персоналу.

Таким чином, транснаціоналізація економічної діяльності, принципово змінюючи співвідношення національної та міжнародної кадрової складової, обумовлює утворення взаємообумовлених зв'язків між глобальним ринком праці і локальними внутрішньокорпоративними ринками праці ТНК, що в умовах глобального трудоресурсного дефіциту виступає стабілізуючим чинником міжнародного трудоресурсного простору [1, с. 131].

Враховуючи масштаби і спрямованість діяльності ТНК, можна зробити висновок, що у галузевому розрізі національний і міжнародний ринки праці вбудовуються в систему транснаціоналізації економічної діяльності.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Беззубченко, О.А., Калінін, В.В. (2023). Новітні реалії міжнародного ринку праці: транснаціональні ефекти трудоресурсного забезпечення. *Вісник Маріупольськогодержавного університету. Серія: Економіка,* 26, 123-134. https://visnyk.mu.edu.ua/index.php/ekonomics/article/view/389/383.

2. Михайлишин, Л.І. (2016). *Транснаціоналізація світової економіки: інноваційний аспект.* ДонНУ.

3. *Fortune. Global 500*. (2022). https://web.archive.org/web/20230204123434/https://fortune.com/ranking/global500/2022/.

УДК 331.522.4:331.556.4

Калініна С.П.
д.е.н., професор
Маріупольський державний університет
Воскобойник В.В.
аспірант
Маріупольський державний університет

НОВІТНІЙ КОНСТРУКТ ТРУДОРЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ: МІГРАЦІЙНИЙ ВИМІР

Глобальні трансформації світогосподарського розвитку кардинальним чином впливають на міжнародний ринок праці. Механізми трудоресурсного забезпечення вийшли за рамки національних економік, активізувавши зовнішні міжнародні міграційні переміщення.

Питання трудоресурсного забезпечення на сьогодні визначають успішність економічного розвитку країн, їх місце в системі світового поділу праці. Сучасний етап світогосподарського розвитку характеризується формуванням новітнього конструкту трудоресурсного забезпечення: в умовах глобальних трудоресурсних асиметрій міграційні переміщення перетворюються на дієвий чинник трудоресурсного забезпечення, зумовлюючи провідну роль економічних важелів в системі міжнародної міграції.

Міжнародна міграція сприяє стабільному функціонуванню ринку праці, вирівнюючи наявні трудоресурсні дисбаланси, змінює світовий трудоресурсний ландшафт, надаючи новітніх імпульсів розвитку глобалізації і впливаючи на всі аспекти функціонування світової економіки.

В рамках новітнього конструкту трудоресурсного забезпечення залучення іноземної кваліфікованої робочої сили перетворюється на важіль стратегічного розвитку національних економік і утворює міграційний феномен, який демонструють країни постійної імміграції — *США, Канада, Австралія, Нова Зеландія.* Міграційна політика вказаних країн, національні ринки праці яких мають трудодефіцитний характер, прямо спрямована на заохочення довготермінового перебування мігрантів в країні [3, с. 13] як основи економічного зростання, але з дотриманням багатьох умов [1, с. 74], втілених в рамках міграційних преференцій. Формування преференцій в рамках міграційної політики відбувається

відповідно до запитів ринку праці, демонструючи кардинальне зростання ролі висококваліфікованої імміграції як чинника економічного зростання.

Так, за даними Бюджетного управління Конгресу *США,* частка осіб, які народились за межами США, становила у 2023 р. 15,2 % (2020 р. — 13,6 %). Очікується, що за період 2016-2060 рр. частка населення США, яке народилося в Америці, зросте на 20 %, у той час як очікуваний приріст частки населення іноземного походження становитиме 58 % [5].

Населення *Канади* у 2022 році зросло більш ніж на 1 млн. осіб (+1050110 осіб), що є найвищим показником річного темпу зростання населення (+2,7 %), починаючи з 1957 року. При цьому майже весь зафіксований приріст (95,9 %) припадав на міжнародну міграцію [4].

Чисельність мігрантів в *Австралії* протягом 1990-2020 рр. зросла майже вдвічі — з 3,96 до 7,69 млн. осіб, збільшившись у складі населення за вказаний період з 23,3 % до 30,1 % [1, с. 95].

У *Новій Зеландії* протягом 1990-2020 рр. чисельність мігрантів зросла більше, ніж у 2,6 рази — з 518 тис. осіб до 1 млн 382 тис. осіб, а їх частка в структурі населення — майже вдвічі, з 15,2 % до 28,7 %. У 2020 р. у Новій Зеландії мігранти становили 28,7 % загальної чисельності населення [6], що більше за показники Австралії (27,7 %), Канади (21,3 %) та США (15 %).

Масштабні структурні зрушення, що відбуваються на сучасному етапі розвитку ринку праці, на доповнення до традиційних форм зайнятості спричиняють виникнення нових (короткострокові контракти, посередництво через цифрові платформи, зміни в традиційних формах організації зайнятості), які зумовлені потужними взаємопов'язаними тенденціями глобалізації та цифровізації, і потребують врахування особливостей не лише фізичного, а й віртуального переміщення працівників при вирішення питань трудоресурсного забезпечення на всіх рівнях [2, с. 164-165].

Міжнародна міграція є інтегральною характеристикою глобального розвитку. За умови дієвого регулювання міграція може здійснювати значний внесок у скорочення бідності, а також покращення рівня життя як у країнах походження, так і країнах призначення мігрантів. В той же час, за наявності неефективного управління міграційними процесами, міжнародна міграція може призвести до прямих трудоресурсних втрат в країнах походження мігрантів [3, с. 12]. Загалом на сьогодні трудоресурсний чинник перетворився на безпекову компоненту розвитку національних економік [7].

Враховуючи сутність міграції як багатовимірного явища, вивчення міжнародного досвіду формування міграційної політики є особливо важливим для України в контексті вирішення питань трудоресурсного забезпечення на етапі поствоєнного відновлення, з метою завчасного формування необхідного регуляторного базису і відповідних рамкових умов щодо залучення іноземних працівників.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Калініна, С.П., Ланська, С.П., & Подунай, В.В. (2024). Аналіз міграційної політики держав: орієнтири для України: аналіт. дослідження в рамках проєкту «Візія — 2033: «Збереження і розвиток трудових ресурсів України в найближче десятиліття». URL: https://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/6122.
2. Калініна, С. П., Ланська, С. П., Подунай, В. В., & Воскобойник, В. В. (2025). Глобальні трансформації трудоресурсного забезпечення: міграційний дискурс. *Вінниця: ТВОРИ*, 220 с.
3. Стаканов, Р.Д. (2014). Особливості міграційної політики розвинених країн світу в XXI ст. *Інвестиції: практика та досвід*, 15, 11-15. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2014/4.pdf.
4. Canada's population estimates: Record-high population growth in 2022. Statistics Canada. (2023). https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230322/dq230322f-eng.htm.
5. Leonhardt, D. (2024). Recent Immigration Surge Has Been Largest in U.S. History. *The New York Times,* December, 11. https://www.nytimes.com/2024/12/11/briefing/us-immigration-surge.html.
6. McAuliffe, M. & Triandafyllidou, A. (eds.). (2021). World Migration Report 2022. https://worldmigrationreport.iom.int/wmr-2022-interactive/.
7. The transformation of the global labor market: globalization discourse. Transformations, challenges and security: collective monograph. (2024). *Mykolo Romerio Universitetas*. https://cris.mruni.eu/cris/handle/007/49074.

УДК 304

Кирилюк В. В.
к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

СОЦІАЛЬНА КУЛЬТУРА ПІДТРИМКИ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ

Повномасштабна війна в Україні з 2022 року спричинила безпрецедентне зростання кількості ветеранів війни, які повертаються до мирного життя. Ефективна соціальна підтримка є ключовою умовою їхньої успішної реінтеграції в суспільство. Ветерани потребують і соціальної, і моральної і психологічної підтримки, проте в своїй більшості не хочуть, щоб їх виокремлювали із суспільства, — хочуть бути частиною суспільства за яке воювали і віддавали своє здоров'я.

За час повномасштабного вторгнення та й раніше було написано досить багато наукових публікацій присвячених різним питанням реінтеграції та підтримки ветеранів: соціальна адаптація, зайнятість, професійна адаптація та інше. Водночас питання соціальної культури підтримки ветеранів, тобто певної сукупності правових норм, цінностей, практик, що забезпечують гідне ставлення до захисників України та їх родин відображено у науковій літературі фрагментарно.

Соціальна культура підтримки ветеранів є важливою складовою зрілого громадянського суспільства. Вона охоплює не лише надання матеріальної допомоги чи державних пільг, а й ширший спектр цінностей, норм, традицій і практик, які формують суспільне ставлення до тих, хто захищав країну. Рівень цієї культури визначається тим, наскільки суспільство готове інтегрувати ветеранів у мирне життя з повагою, гідністю та розумінням їхніх потреб.

За прогнозами Міністерства у справах ветеранів після завершення війни, включно з членами родини кількість ветеранів зросте до 5-6 мільйонів осіб і таким чином поняття «ветеран» набуде масового характеру [1]. Після початку повномасштабної війни в Україні питання соціальної культури підтримки стало особливо актуальним. Ветерани часто стикаються з психологічними травмами, соціальною ізоляцією та труднощами у працевлаштуванні.

Важливо, щоб суспільство не тільки визнавало заслуги військових, але й активно сприяло їхній реінтеграції — через емпатію, взаємодопомогу, готовність слухати та підтримувати. ЗМІ, освіта, культура й медіа відіграють ключову роль у формуванні позитивного образу ветерана не лише як героя, а як активного громадянина, що потребує та заслуговує на підтримку.

Формування соціальної культури підтримки також включає розвиток ветеранських ініціатив, волонтерських рухів, менторських програм та платформ для діалогу між ветеранами й громадами. Це культура, в якій допомога не є актом жалю, а проявом солідарності та вдячності. Зміна суспільного сприйняття — від стереотипу «постраждалого» до образу «лідера та носія досвіду» — є критично важливою для побудови сталого миру й національного відновлення.

В широкому розумінні об'єктом соціальної культури є усі сфери життя (сім'я, навчальні заклади різного рівня, робота, держава), а об'єктом соціальної культури підтримки ветеранів та ветеранок є вказані особи та їх родини, а також суспільне ставлення до них [2, с. 302].

Проблеми реінтеграції ветеранів значною мірою ускладнюються через недостатній досвід місцевих громад у роботі з цією категорією населення, нестачу психосоціального супроводу, а також обмежені можливості для професійної перекваліфікації. Важливою залишається і позиція кожної окремої особи, особливо представників органів влади та служб підтримки, щодо надання реальної допомоги ветеранам.

Згідно з думкою фахівців — практиків, консультантів і науковців — ефективність роботи у сфері підтримки ветеранів визначається багатьма чинниками, серед яких ключову роль відіграють організаційні, психологічні та інші види підтримки. Очевидно, що відповідальні особи мають не лише розуміти специфіку цієї чутливої сфери суспільних відносин, а й добре орієнтуватися в законодавчих нормах, що регулюють питання соціального захисту ветеранів, аби повноцінно забезпечити їхні права та інтереси.

Крім того, невід'ємним елементом соціальної культури підтримки ветеранів є емпатія та дотримання етичних норм. Ці якості виявляються у здатності виявляти повагу, чутливість і розуміння до життєвих обставин та індивідуальних потреб кожного ветерана, що є передумовою для ефективного надання допомоги та сприяння їхній успішній адаптації.

Одним із головних викликів сьогодні залишається необхідність відмови від застарілої моделі політики, яка вже не відпові-

дає ані зростаючим потребам численного ветеранського населення, ані сучасним соціально-економічним умовам в Україні. Водночас важливими завданнями залишаються подолання стигматизації ветеранів та забезпечення рівного доступу до можливостей для всіх їхніх категорій — незалежно від статі, досвіду чи статусу.

Рух у цьому напрямі потребує системного підходу: запровадження широких інформаційно-освітніх кампаній, зміцнення інституційної спроможності, а також розробки прозорих і дієвих механізмів оцінки ефективності впроваджуваних заходів. Побудова справді результативної системи підтримки ветеранів можлива лише за умов узгодженої дії державної політики, яка має бути не лише юридично обґрунтованою, а й культурно чутливою до соціального контексту та потреб цієї групи громадян.

Соціальна культура підтримки ветеранів має відігравати роль об'єднувального ресурсу — посилюючи інституційну підтримку через розвиток солідарності в суспільстві, залучення медіа, мистецьких практик і системи освіти. Така культура є ключовим чинником реінтеграції ветеранів, забезпечення соціальної стабільності та національної єдності. Вона повинна ґрунтуватися на принципах поваги, гідності, вдячності та активної участі, формуючи підґрунтя для повоєнного відновлення країни та її поступу в напрямку європейської інтеграції.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Яким є образ ветеранів в українському суспільстві. (2024). *Ukraine Crisis media center.* https://uacrisis.org/uk/yakym-ye-obraz-veteraniv-v-ukrayinskomu-suspilstvi.

2. Загоруй, Л. М., & Загоруй, І. С. (2025). Соціальна культура підтримки ветеранів та ветеранок в Україні. *Актуальні проблеми права: теорія і практика,* 2 (50), 299-307.

УДК 2-67:316.4(100)»20»

Кицак Т. Г.
доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
Овсянников Д. П.
здобувач освіти 2-го курсу магістратури
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

РЕЛІГІЙНА ГРОМАДА В УМОВАХ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ТА ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН XXI СТОЛІТТЯ

У XXI столітті соціальні трансформації, спричинені глобалізаційними процесами, цифровізацією, війнами та кризами довіри, істотно змінюють не лише економічні, а й морально-ціннісні орієнтації суспільства. Релігійна громада в цьому контексті виступає не лише як інституція духовного самовираження, а й як осередок моральної стабілізації та соціальної адаптації. Особливу вагу набуває інтеграція релігійно-морального чинника в соціологічні дослідження, що дозволяє оцінити динаміку суспільних настроїв і моральних орієнтирів, які формують соціальну політику та механізми солідарності.

Включення морально-ціннісних питань у соціологічне опитування має глибоке теоретичне обґрунтування. У межах функціоналізму Т. Парсонса цінності визначаються як структуроутворювальні елементи суспільної системи, що забезпечують її інтеграцію, адаптацію та латентну підтримку. У періоди соціальної турбулентності вимірювання моральних орієнтацій дає змогу виявити «зони дисфункції», тобто ті аспекти суспільного життя, де баланс між нормою та практикою порушується. Р. Мертон, аналізуючи латентні та маніфестні функції соціальних інститутів, підкреслював, що моральні норми здатні впливати на поведінку не лише через декларовані настанови, а й через приховані соціальні очікування [4]. М. Фуко розглядав моральність як елемент владного дискурсу, у якому цінності не лише формуються, а й нав'язуються через механізми соціальної нормалізації. У цьому контексті анкетування, що стосується моральних засад і ціннісних орієнтацій, стає способом виявлення панівних дискурсів і зон

опору домінантним наративам. Парадигма соціального капіталу, представлена працями П. Бурдьє та Р. Патнема, наголошує, що моральні орієнтири — це підґрунтя для формування довіри, солідарності й горизонтальних зв'язків. Саме тому включення ціннісних блоків у соціологічні опитування не лише поглиблює розуміння суспільства, а й відкриває можливості для оцінки потенціалу соціальної згуртованості. Теорія моральних основ (Moral Foundations Theory) та стадії морального розвитку за Л. Кольбергом дозволяють інтерпретувати результати опитувань у динаміці — як процес формування моральної зрілості спільноти, що проходить через кризи та адаптації [2; 3]. Веберівська дихотомія раціональної інструментальної та ціннісної дії також є релевантною для сучасного українського суспільства: результати опитувань демонструють, що мотиваційна структура громадян балансує між прагматичними потребами виживання та моральними переконаннями, що підтримують відчуття спільного блага.

Анкетування релігійної громади баптистів, проведене у 2025 р., було спрямоване на виявлення моральних та соціальних викликів, які визначають напрямки сучасної соціальної політики. Для поглибленого розуміння морального поля респондентам пропонувалося оцінити «соціальні аналоги гріхів», які символічно відображають реальні суспільні проблеми. Так, вибір «гордині» респонденти пов'язували з корупцією, клановістю та відчуттям відриву еліт від народу. Цей результат узгоджується з даними Transparency International, згідно з якими українці називають корупцію головною перешкодою розвитку держави [1]. Жадібність, інтерпретована як соціальна алегорія економічної нерівності, посіла друге місце серед «моральних проблем», що турбують громадян. Відносна бідність охоплює близько третини населення, тоді як доходи найзаможніших у п'ять-шість разів перевищують доходи найбідніших. Такі результати свідчать про високу чутливість суспільства до питань справедливості та соціального розподілу. Окремої уваги заслуговує «гнів» — емоційний маркер суспільної втоми, який респонденти часто пов'язували з наслідками війни, психологічними травмами та радикалізацією настроїв. За даними МОЗ, до 40 % ветеранів мають прояви ПТСР, що підтверджує соціальну актуальність цієї проблеми. Менш інтенсивними, але показовими виявилися реакції на «заздрість» і «лінощі», які інтерпретуються не буквально, а як прояв низької інституційної довіри та відчуження від системи державного управління. Інший блок питань стосувався ефективності різних моделей соціальної політики. Найвищу підтримку отримали під-

ходи, засновані на громадській участі, волонтерстві та розвитку соціальної інфраструктури. Такі результати корелюють із високим рівнем довіри до волонтерів і Збройних Сил України (понад 70 %). Натомість механізми законодавчого контролю сприймаються респондентами як малоефективні через кризу довіри до судової та виконавчої влади. Окремо було оцінено ризики майбутнього розвитку соціальної політики. Найвагомішими з них респонденти визнали зростання соціальної поляризації, психосоціальні проблеми ветеранів та демографічне старіння. Залежність від міжнародних донорів і можливість надмірної лібералізації моральних норм оцінюються як менш критичні. У підсумку опитування демонструє, що українське суспільство тяжіє до морального консерватизму, але водночас визнає цінність громадської самоорганізації та духовно-морального виховання як чинників національної стійкості.

Результати соціологічного дослідження засвідчують, що морально-ціннісний вимір залишається ключовим індикатором соціальної стабільності та орієнтиром для формування соціальної політики. Моральні категорії, інтерпретовані через символічні метафори «гріхів», виявилися ефективним інструментом емпіричного аналізу, який дозволяє фіксувати не лише об'єктивні соціально-економічні процеси, а й глибинні культурні тенденції. Включення таких питань до масових опитувань сприяє створенню адаптивної, націоцентричної соціальної політики, що враховує духовні потреби, моральні пріоритети та соціальну чутливість суспільства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Індекс сприйняття корупції у світі — 2024. (2024). https://cpi.ti-ukraine.org/.
2. Feichtinger, C. (2024). Moral foundations theory. In Moralische Pluralität und ethische Bildung. *Brill | Schöningh,* 105–177. https://doi.org/10.30965/9783657794645_004.
3. Kohlberg, L. (1974). Education, moral development and faith. *Journal of Moral Education*, 4(1), 5–16. https://doi.org/10.1080/0305724740040102.
4. Merton, R. K. (1971). Contemporary social problems. (3rd ed.). *Harcourt, Brace, Jovanovich*.

УДК 332.8:330.1

Кіндій А.С.
Здобувач ОНП «Економіка»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ЕКОНОМІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА В УКРАЇНІ

Економіка країни вважається сталою, коли показники її розвитку мають позитивну динаміку. У такій сукупності показників вагоме місце займає житлове будівництво. Це не лише тому, що за рахунок будівельної галузі створюються робочі місця, але через те, що ця галузь є потенційним «драйвером» розвитку суміжних галузей виробництва, наприклад, промислових підприємств з вироблення шпалер, фарб, тощо. Тож в умовах, коли економіка України перебуває під тиском наслідків військового конфлікту, адже руйнуються не лише промислові об'єкти, але й житловий фонд, то розвивати житлове будівництво вкрай важливо.

Вивчаючи динаміку розвитку ринку житлового будівництва (рис.1), нами була відмічена певна залежність від кризових явищ, які впевнено можна назвати умовами невизначеності.

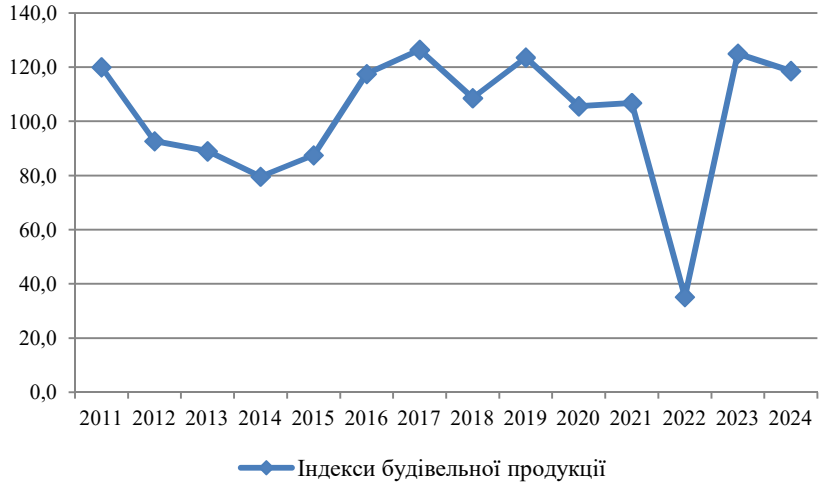


Рисунок 1. Динаміка індексу будівельної продукції в Україні

Джерело: побудовано за даними https://www.ukrstat.gov.ua/

Так, очевидним є спад будівництва перед Революцією гідності, коли довіра до різних проєктів, житлових фондів була незначною, населення більше орієнтувалося на придбання житла на вторинному ринку. Також круте піке бачимо у рік початку збройної агресії, коли взагалі всі підприємства стали перед вибором: як працювати, де шукати персонал, тощо. Тобто першим важливим висновком є те, що на стан розвитку житлового будівництва мають впливи політичні та неекономічні чинники. Проте це не ключові фактори.

Доведемо, що економічний фактор є вагомим. Підтвердженням цього є і є публікації вчених, зокрема, Кобзан С. та Попорцевої О. [1]. В Наше доведення таке. По-перше, розвиток будівництва передбачає залучення більшої кількості робітників, тобто створення робочих місць Для країни збільшення попиту на робочу силу є вкрай важливим, адже це у подальшому доходи (від податків). Крім того, зайняті особи, як члени домогосподарств, збільшують сукупні доходи сімей і створюють умови для збільшення обсягів споживання. По-друге, будівництво тісно пов'язано з іншими галузями економіки, тому його попит на продукцію інших галузей стимулюватиме їхній розвиток. Тож зважаючи на таке, маємо розуміти, що будівництво — це ключова галузь.

Зрозуміло, що галузь будівництва не є відокремленою від економіки країни, тому на неї пливають фінансові чинники. Наприклад, якщо в країні великі ставки по кредитах, то важко залучити інвестиції, що збільшує термін роботи над будівничим проєктом, або навіть призупинити його. Досліджуючи різні фінансово-економічні чинники, очевидним є вплив інфляції на динаміку будівництва. В наукових публікаціях часто вивчають впливи на економічне зростання інфляції та зв'язок з розвитком будівельної галузі. Водночас деякі автори доводять, що для будівельної галузі інфляційні процеси найбільш вагомі [2]. В загальному її вплив проявляється через таке:

- інфляція проявляється у зростанні вартості будівельних матеріалів та вартості праці (заробітні плати, витрати на персонал), що збільшує витрати на будівництво;
- через інфляцію учасники ринку перебувають у невизначеності, тому що очікують втрати прибутків;
- через інфляцію зростає вартість об'єктів будівництва, що може бути неприйнятним для споживачів (тут також може бути обмеження фінансової спроможності, купівельної спроможності).

Таким чином, економічні чинники є найбільш вагомі для визначення динаміки розвитку будівельної галузі, що особливо важливо враховувати під час воєнного конфлікту.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Кобзан С., Поморцева О. Будівництво та ринок нерухомості. Проблеми та тенденції. Колективна наукова монографія. DOI: 10.36074/kisybfmn.ed-1.07.

2. Головко О. (2017). Аналіз Факторів впливу на розвиток будівельної галузі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 12(1). http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_1_2017ua/45.pdf.

УДК 331.5

Козлов Д.О.
аспірант кафедри соціоекономіки
та управління персоналом,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ІНСТИТУЦІЙНИЙ ФУНКЦІОНАЛ ЯКОСТІ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ МОЛОДІ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ РЕАЛЬНОСТІ ВОЄННОГО ЧАСУ

Соціально-економічна система сучасної України, детермінована умовами воєнного часу, видозмінює інституційний функціонал якості трудового життя молоді. Перебуваючи у деструктивній, системно ризиковій реальності, молодь вимушено вирішує нетипові проблеми. Актуальним є прояв характеристик: соціальної якості життя [1] і добробуту населення [2]; засад, траєкторії розвитку системи організації трудової діяльності [3]; забезпечення конкурентоспроможності ринку праці [4] через удосконалення системи соціально-трудових відносин у формуванні якості трудового життя [5]; соціалізації особистості у механізмі ринку й підприємництва [6], управлінської системи збалансування вигід і витрат [7]; міжособистісних зв'язків у формуванні соціального капіталу [8].

У будь-яких інституційних умовах розбудови соціально-трудових відносин, базовим пріоритетом молодих людей є формування спроможностей отримувати економічний зиск від своєї професії. Людина-працівник прагне цінних благ для задоволення соціальних та економічних потреб. Соціально-трудова поведінка ж молоді реалізується в умовах високих безпекових ризиків.

Стратегічні пріоритети реструктуризації інституційного функціоналу якості трудового життя молоді в умовах соціально-економічної реальності воєнного часу наступні: активізація детермінант матеріального достатку молодих людей зайнятих у секторах економіки; концентрація соціально-трудової уваги на мотиваціях підвищення доходів. створення умов, необхідних для прискореного розвитку людського капіталу є конкретизація відповідних факторів впливу та їх розширена характеристика [5, с. 284].

Українське суспільство, держава, потребують оновленої концепції забезпечення якості трудового життя населення. Стратегічне завдання — підвищення рівня якості трудового життя молоді. Ефективна молодіжна політика має стати засобом реалізації заходів із підтримки спроможності держави до відновлення, а її трудового потенціалу до відродження — на засадах детермінації умов гідної праці та добробуту для всіх.

Модернізований, адаптований до сучасних викликів інституційний функціонал якості трудового життя молоді визнається стратегічним орієнтиром соціально-економічного відродження, повоєнного відновлення. Для цього у рамках державної політики, ідеології необхідно створити якісні системи освіти і охорони здоров'я, організації праці, соціально-трудових відносин й відпочинку. Адже згенеровані деструктиви (ситуація, яка склалася в економіці і соціумі), передбачають стратегічну перебудову трудового потенціалу молоді. Адаптивними мають стати такі чинники як: змістовність праці; відповідальність за результати соціально-трудових трансакцій; інклюзивні системи трудової діяльності; соціально орієнтоване підприємництво; дотримання прав і свобод у сфері зайнятості; реалізація соціального капіталу молоді.

В Україні основу забезпечення регуляторних політик у сфері соціально-трудових відносин, зокрема щодо молоді, становлять стратегії, які інституційно орієнтовані на закріплення пріоритету євроінтеграції, забезпечення соціальної стійкості і відновлення, а також сталого й інклюзивного розвитку соціально-економічних систем. З огляду на те, що детермінантами якості трудового життя молоді виступають соціальні та економічні інститути — на часі удосконалення інституційних механізмів регулювання цих процесів.

Концептуально пріоритети забезпечення якості трудового життя молоді повинні реалізовуватися у парадигмі забезпечення: подолання високого рівня безробіття; підвищення якісних характеристик системи освіти; формування адекватно-ефективної і функціональної системи соціального захисту працівників; створення умов для мінімізації міграції за кордон; формування ефективного, інституційно гнучкого підприємницького середовища; соціалізації господарських систем; цифровізації й інформатизації; формування мотивації в молодих людей до створення і дифузії інновацій; забезпечення соціального добробуту й реалізація програм соціальної підтримки молоді.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Геєць, В. М. (2024). Ознаки соціальної якості життя воєнного часу в Україні й завдання її повоєнного піднесення. *Економіка України*, 4 (749), 3–35. https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.04.003.
2. Ерхард, Л. (2023). Добробут для всіх. *ТОВ «Велл Букс».*
3. Колот, А. М., & Герасименко О. О. (2022). Новітні формати організації трудової діяльності: природа, виклики, траєкторії розвитку, *Економіка України,* 5, 59–76. https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.05.059.
4. Маршавін, Ю., Кицак, Т., & Кирилюк, В. (2022). Посилення конкурентоспроможності ринку праці України в нових соціально-економічних реаліях. *Економіка та суспільство*, (40). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-2.
5. Мельничук Д. П. (2016). Концепція якості трудового життя: зміст та значення в процесі модернізації системи соціально-трудових відносин. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки,* (3[61]), 281–286. https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/3761/62.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
6. Шеленко, Д. І., Баланюк, І. Ф., & Баланюк, В. С. (2021). Соціальний капітал у розвитку соціального підприємництва. *Економіка АПК*, 11, 44–53. https://doi.org/10.32317/2221-1055.202111044.
7. Шпикуляк, О.Г. (2008). Інститут витрат в економічній теорії і практиці господарювання. *Збір. наук. праць. Економічні науки. Серія: економічна теорія та економічна історія*, 5(19), ч 2, 323–329.
8. Штомпка, П. (2022). Соціальний капітал. Теорія міжособистісного простору. *ДУХ І ЛІТЕРА*.

УДК 331.5

Косаревська А.В.
студентка 4 курсу, факультету міжнародної торгівлі та права,
Державний торговельно-економічний університет
Звєрєва К.С.
доктор філософії з міжнародного права,
старший викладач кафедри міжнародного, цивільного та комерційного права,
Державний торговельно-економічний університет

ВПЛИВ ВІЙНИ НА МІЖНАРОДНО-ТОРГІВЕЛЬНІ ВІДНОСИНИ ТА РИНОК ПРАЦІ В УКРАЇНІ

Повномасштабне вторгнення рф в Україну призвело до масштабних руйнувань інфраструктури, обмеження зовнішньої торгівлі та глобальних порушень ланцюгів постачання — це, у свою чергу, спричинило суттєві зміни у структурі торгівлі, на ринку праці та в економіці держави загалом. Збройна агресія охопила значну частину території країни, а активні бойові дії, призвели до масштабних матеріальних втрат і гуманітарної кризи.

Підрив Каховської ГЕС у червні 2023 року став однією з найбільш техногенних катастроф війни, спричинивши щонайменше $2 млрд прямих збитків. Найбільших втрат зазнали житловий фонд ($1,03 млрд), енергетика ($586 млн), транспортна інфраструктура ($311 млн), промисловість ($105 млн) та сільське господарство ($25 млн). Внаслідок атак зруйновано або пошкоджено близько 250 тис. житлових будівель, серед яких понад 222 тис. — приватні будинки. У містах, які знаходяться в зоні бойових дій, масштаби руйнувань сягають 80–90 % житлового фонду. Суттєвих збитків зазнала й сфера освіти: пошкоджено або зруйновано понад 3,8 тис. закладів, прямі збитки становлять $6,8 млрд. Найбільші втрати зафіксовані у Донецькій, Харківській, Херсонській та Запорізькій областях[1, с. 5-8]. Тобто наслідки повномасштабного вторгнення рф в Україну виходять далеко за межі воєнних подій — вони сильно вплинули на всі сфери життя, особливо на економіку, ринок праці та міжнародну торгівлю. Руйнування інфраструктури, знищення виробничих потужностей і обмеження логістичних шляхів значно зменшили можливості України торгу-

вати з іншими країнами, але водночас змусили нашу державу шукати нові форми економічного співробітництва.

Війна в Україні стала серйозним випробуванням для держави та світу, особливо у сфері продовольчої безпеки. Україна є ключовим експортером зернових культур та соняшникової олії, тому бойові дії, руйнування інфраструктури та блокада портів суттєво вплинули на глобальну торгівлю. Агресія росії скоротила український експорт зернових майже на чверть світового обсягу, спричинивши зростання цін і дефіцит продовольства у багатьох країнах. Близько третини території України зараз непридатна для виробництва через окупацію, мінування та руйнування агротехнологічної інфраструктури. Попри це, Україна шукає нові шляхи експорту через країни ЄС. Польща, Словаччина, Румунія, Італія та інші держави спростили перевезення продукції, а міжнародна підтримка допомагає адаптувати агросектор до нових умов і зберегти позиції на світовому ринку [2]. Тобто український агросектор демонструє надзвичайну стійкість і здатність до швидких змін навіть у кризових умовах. Підтримка партнерів та впровадження гнучких логістичних рішень є критично важливими для забезпечення продовольчої стабільності не лише в Україні, а й у світі.

У 2023 році український бізнес продовжував адаптуватися до умов війни, які постійно змінювалися. Опитування Інституту економічних досліджень та політичних консультацій показують, що підприємці стикалися з високими ризиками фізичного руйнування потужностей, дефіцитом робочої сили через мобілізацію та міграцію працівників, перебоями з енергопостачанням і проблемами логістики. Попри ці складнощі, більшість компаній намагалася зберегти виробництво та навіть нарощувати обсяги роботи, коли це було можливо [3]. На мою думку, цей досвід демонструє надзвичайну гнучкість та винахідливість українського бізнесу. Підприємці навчились швидко реагувати на зміни та шукати альтернативні шляхи постачання і підтримувати робочі процеси в умовах війни. Саме така здатність до адаптації і готовність до ризику можуть стати ключовими чинниками для відновлення економіки та зміцнення позицій України у міжнародних торговельних ланцюгах після завершення бойових дій.

Війна також спричинила глибоку кризу на ринку праці. Багато підприємств припинили діяльність або були зруйновані, що призвело до втрати роботи для мільйонів людей. Одночасно через руйнування економічної інфраструктури різко зменшився попит на робочу силу, що ускладнило пошук вакансій і спричинило

приховане безробіття. З початку 2024 року економіка почала відновлюватися, а кількість вакансій зросла до понад 110 тисяч, однак активність шукачів роботи залишалася низькою, що ускладнює пошук кадрів для роботодавців. За даними Європейської бізнесової асоціації, у 2023 році 74 % компаній відчували дефіцит працівників через масову міграцію та мобілізацію, а Міністерство економіки оцінює цей дефіцит на рівні майже 30 % [4, с. 262]. Особисто я вважаю, що ця подвійна проблема — одночасна нестача кадрів у ключових сферах (оборонна промисловість, IT, логістика) та значне безробіття — створює серйозні перешкоди для відновлення економіки. Вона підкреслює необхідність гнучкої системи підготовки кадрів і підтримки зайнятості, особливо в регіонах, що постраждали від війни.

Отже, підсумовуючи все вищесказане, варто зазначити, що повномасштабне вторгнення росії в Україну дуже сильно вплинуло на економіку, ринок праці та життя людей загалом. Через зруйновану інфраструктуру й втрату виробництв країна переживає серйозні труднощі, але водночас це змусило нашу країну шукати нові можливості для розвитку. Мене вражає, як український бізнес, агросектор і звичайні люди змогли адаптуватися до таких складних умов. Думаю, саме ця витримка й здатність швидко пристосовуватися допоможуть Україні відновити економіку після війни та стати ще сильнішою державною на міжнародній арені.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. (2024). *KSE*. https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf.

2. Війна в Україні вже вплинула на 25 % світової торгівлі зерном. (2022). *Мінагрополітики/ Укрінформ*. https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3465205-vijna-v-ukraini-vze-vplinula-na-25-svitovoi-torgivli-zernom-minagropolitiki.html.

3. Кузяків, О. (2024). Небезпека, дефіцит кадрів та логістика. Що турбує український бізнес під час війни? https://forbes.ua/money/nebezpeka-defitsit-kadriv-ta-logistika-shcho-turbue-ukrainskiy-biznes-pid-chas-viyni-rozpovidae-analitikinya-oksana-kuzyakiv-28022024-19566.

4. Клімашевська, В.О., & Коровіна, Н.В. (2024). Тенденції ринку праці в Україні в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ,* 10, 262.

УДК 331.1

Костишина Т.А.
професор, д.е.н.,
завідувач кафедри управління персоналом,
економіки праці та економічної теорії,
Полтавський університет економіки і торгівлі
Шаповалов В.О.
доцент, к.е.н.,
доцент кафедри управління персоналом,
економіки праці та економічної теорії,
Полтавський університет економіки і торгівлі

HR-ЕКОСИСТЕМА ЯК ФАКТОР РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні підприємства функціонують у середовищі високої турбулентності, що визначається цифровізацією, глобалізацією, економічною та соціальною нестабільністю, а також непередбачуваними кризами, зокрема пандемічними та військовими викликами. Такі умови формують нові вимоги до управління персоналом, оскільки традиційні моделі HR виявляються недостатньо адаптивними. Поняття резильєнтності стає ключовим у цьому контексті: воно позначає здатність організації швидко відновлювати свою продуктивність після змін або стресових ситуацій та ефективно адаптувати внутрішні процеси до нових умов. HR-екосистема виступає критичним ресурсом для формування такої здатності, забезпечуючи баланс між технологічними рішеннями, організаційними процесами та людським чинником.

Нелінійність, складність процесів, які протікають в соціально-економічних системах зумовлює потребу в пошуку нових підходів їх дослідження. Таким підходом на сьогодні є екосистемний підхід, що, як і міждисциплінарний, дозволяє побачити проблеми з різних боків, зокрема, у випадку його використання — через термінологію теорії екосистем [2, с. 139].

Поняття «екосистема» походить з екології та означає складну мережу взаємопов'язаних елементів, здатних підтримувати функціонування системи через взаємодію, обмін ресурсами та адаптацію до змін середовища. У прикладному економічному та управлінському контексті екосистема розглядається як цілісна структура організації, де кожен елемент — ресурси, проце-

си, технології, люди — взаємопов'язаний і взаємозалежний. Такий підхід дозволяє оцінювати стійкість підприємства, його здатність до інновацій та адаптивність у відповідь на зовнішні виклики.

HR-екосистема є специфічним підвидом організаційної екосистеми, у центрі якої знаходиться людський капітал. Вона поєднує елементи управління персоналом, організаційну культуру, мотиваційні практики, освітні та розвиткові програми, цифрові HR-платформи та зовнішні стейкхолдери, що впливають на ефективність працівників. Основна відмінність HR-екосистеми від традиційних HR-систем полягає у взаємодії компонентів та інтеграції в стратегічний контекст підприємства, що дозволяє не лише вирішувати поточні кадрові завдання, а й формувати адаптивність і резильєнтність організації в умовах турбулентності.

Для розуміння теоретичного конструкту екосистеми людських ресурсів важливо усвідомлювати, що екосистемний підхід передбачає аналіз функціонування взаємопов'язаних суб'єктів, що включає задіяння принципів взаємодоповнення, взаємодії, співробітництва. Екосистеми усе частіше розглядаються як нове покоління інституціональних рішень, що демонструють здатність суб'єктів реагувати на швидкі, різновекторні за наслідками технологічні, економічні, соціальні, психологічні, соціокультурні зміни [1, с. 286].

Основні теоретичні підходи виділяють кілька взаємопов'язаних вимірів HR-екосистеми. Перший — структурно-процесний, що передбачає гнучкі організаційні моделі та адаптивні управлінські процеси, здатні швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Другий — компетентнісний, який фокусується на розвитку критично важливих навичок, перекваліфікації та лідерських компетенцій, що забезпечують безперервність діяльності та інноваційність. Третій — технологічний, що включає використання цифрових платформ, HR-аналітики та інструментів штучного інтелекту для оптимізації управлінських рішень і прогнозування потреб у персоналі. Четвертий — культурно-психологічний, що акцентує роль корпоративної культури, психологічної підтримки та формування мотиваційного середовища, здатного підвищувати залученість і продуктивність працівників.

Сучасні концепції управління персоналом підкреслюють інтегративний характер HR-екосистеми. Стратегічний HRM розглядає персонал як ресурс реалізації бізнес-стратегії та фактор стійкості організації. Модель employee experience (EX) визначає

досвід працівника як ключовий чинник залученості та ефективності, а agile HR забезпечує гнучкість і швидку адаптацію процесів до змін зовнішнього середовища. Поєднання цих підходів створює синергетичний ефект, при якому інтегровані елементи HR-екосистеми підвищують загальну резильєнтність підприємства більше, ніж окремі практики.

Сучасна турбулентність ставить перед HR-системами кілька ключових викликів. По-перше, поширення дистанційної та гібридної роботи змінює механізми комунікації, контролю та мотивації персоналу. По-друге, зростають психологічні ризики: стрес, вигорання, зниження залученості та продуктивності працівників. По-третє, підприємства потребують швидкого перенавчання та розвитку нових компетенцій, що стає критичною умовою для підтримки конкурентоспроможності. Нарешті, роль цифрових HR-інструментів — HR-аналітики, автоматизації процесів та штучного інтелекту — стає визначальною для ефективного управління персоналом у реальному часі та прогнозування потреб організації.

Ефективна HR-екосистема реалізується через інтеграцію кількох практичних підходів. Впровадження цифрових HR-платформ дозволяє системно моніторити ключові показники персоналу, прогнозувати потреби та оцінювати ризики. Розвиток системи навчання та розвитку забезпечує швидке перенавчання і формування нових компетенцій, що є критично важливим для адаптивності організації. Employee experience та wellbeing стають стратегічними інструментами: програми підтримки психологічного здоров'я, мотиваційні стратегії та адаптація корпоративної культури дозволяють підтримувати залученість і продуктивність персоналу. Використання HR-аналітики забезпечує оцінку ефективності управлінських рішень і дозволяє своєчасно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики.

HR-екосистема є ключовим фактором формування резильєнтності підприємства, забезпечуючи баланс між технологічними інструментами та людським чинником. Для практики пріоритетними напрямами стають цифровізація HR-процесів, розвиток адаптивної корпоративної культури, інтеграція психологічної підтримки та стратегічне планування компетенцій. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на оцінку ефективності HR-екосистем у кризових ситуаціях, розробку моделей адаптивного навчання та управління різнорідними командами, а також інтеграцію аналітичних і AI-інструментів для підвищення стійкості організацій.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Колот, А. М., Герасименко, О. О., Шевченко, А. С., & Бабій Ю. М. (2023). Екосистема людських ресурсів організацій як концептологія та прикладна платформа людиноцентризму. *Проблеми економіки*, 3, 282-294. https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-282-294.

2. Поплавська О. (2024). Екосистемний підхід в дослідженні соціально-економічних систем. *Сталий розвиток економіки*, 2 (49), 135-140. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-21.

УДК 338.2 + 330.16

Кострица В.І.
член Національної академії соціального страхування (США),
заступник голови Об'єднання організацій роботодавців України,
Бурлай Т.В.
д.е.н., провідний науковий співробітник відділу економічної теорії
Інститут економіки та прогнозування НАН України

ГЛОБАЛЬНА ОЦІНКА ТА СТРАТЕГІЧНІ ІНІЦІАТИВИ ЄС ЩОДО СОЦІАЛЬНОЇ СПРАВЕДЛИВОСТІ: КОРИСНЕ ДЛЯ ПОВОЄННОЇ УКРАЇНИ

Світ. Феномен соціальної справедливості відіграє надзвичайно важливу роль в загальноєвропейському та глобальному управлінському дискурсі вже понад три десятиліття. На рівні ООН його інституціоналізація почала відлік з ухвалення у 1995 р. Копенгагенської декларації про соціальний розвиток на Всесвітньому саміті в інтересах соціального розвитку. Підсумки її імплементації, серед іншого, будуть розглянуті в листопаді 2025 р. у Досі (Катар) учасниками Другого Всесвітнього саміту в інтересах соціального розвитку. Лейтмотивом обох глобальних самітів є теза про потребу поєднання соціальної справедливості та соціального розвитку (що спрямований на викорінення бідності, повну та продуктивну зайнятість і гідну працю для всіх, та соціальну інтеграцію) для досягнення і підтримки миру та безпеки в межах країн та між ними [1].

На рівні Міжнародної організації праці (МОП) віхами на шляху глобального зміцнення інституту соціальної справедливості стали ухвалення Декларації щодо соціальної справедливості з метою справедливої глобалізації (2008 р.) і Резолюції про сприяння соціальній справедливості через гідну працю (2016 р.), а також створення Глобальної коаліції за соціальну справедливість (2023 р.), яка з моменту свого запуску швидко перетворилася на динамічну платформу для колективних дій, спрямованих на досягнення результатів на місцях. Це, зокрема, підтвердив другий щорічний форум Глобальної коаліції за соціальну справедливість, що пройшов у червні 2025 р. у Женеві, об'єднавши понад 370 парт-

нерів, включаючи національні уряди, організації працівників і роботодавців, банки розвитку, неурядові організації та академічні установи для того, щоб «*зробити соціальну справедливість осердям глобального порядку денного*» [2].

Напередодні Другого Всесвітнього саміту в інтересах соціального розвитку — у вересні 2025 р., МОП представила глобальне дослідження «Стан соціальної справедливості: робота триває». Його квінтесенцією може служити інституційно ємне визначення, дане Генеральним директором МОП Г.Ф. Хунгбо: «*Соціальна справедливість — це не лише моральний імператив, вона необхідна для економічної безпеки, соціальної згуртованості та миру*». У цьому дослідженні наголошується на необхідності покласти соціальну справедливість в основу всіх процесів урядування — від фінансів та бізнесу до охорони здоров'я та клімату — та зміцнити співпрацю між урядами, міжнародними установами та соціальними партнерами для побудови більш справедливих та інклюзивних суспільств [3].

МОП також акцентує, що сьогодні порівняно з 1995 р. світ став багатшим, здоровішим та освіченішим і було досягнуто значного прогресу за певними вимірами соціальної справедливості, однак за низкою інших її вимірів є помітні прогалини, нерівності всередині суспільств і між ними посилюються, дефіцит гідної праці є значним, довіра до інституцій — нестійкою, а глобальна нерівність — вражаючою. Таке бачення МОП щодо просування соціальної справедливості будується на чотирьох несучих опорах сучасних суспільств:

I. базові права та можливості людини;

II. рівний доступ до можливостей і ресурсів, необхідних для повноцінної участі в житті суспільства;

III. справедливий розподіл суспільних соціально-економічних вигод;

IV. справедливі трансформаційні переходи в суспільствах [4].

Відповідні оцінки такого просування у світовому масштабі засвідчують двоїстість його результатів (табл. 1), що вказує на необхідність концентрації зусиль й удосконалення політики національних урядів і глобальних інституцій, орієнтованої на скорочення дефіциту соціальної справедливості.

Таблиця 1

ГЛОБАЛЬНІ РЕЗУЛЬТАТИ ПРОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СПРАВЕДЛИВОСТІ (У РОЗРІЗІ ЇЇ ФУНДАМЕНТАЛЬНИХ ОПОР), ДОСЯГНУТІ ПРОТЯГОМ 1995–2025 рр., ОЦІНКА МОП

№	*Досягнення*	*Прогалини*
1.	Опора 1: ***Базові права та можливості людини*** *(закладають основу для соціальної справедливості та передбачають забезпечення основних свобод і прав людини).*	
	• у 1,5 раза зросла кількість країн, що ратифікували Конвенцію МОП № 87 «Про свободу об'єднань і захист права на організацію» та Конвенції МОП № 98 «Про право на організацію та ведення колективних переговорів»; • значно скоротився масштаб дитячої праці — з 21 % у 1995 р. до 8 % у 2024 р. (відповідно, чисельність вимушених працювати дітей віком від 5 до 14 років зменшилася з 250 млн до 106 млн); • починаючи з 2000 р. рівень смертельного травматизму на виробництві скоротився більш ніж на 10 %.	• світовий стан дотримання прав щодо свободи профспілкових об'єднань та ведення колективних переговорів не покращився з 2015 р.; • примусовою працею залишаються охопленими понад 3,5 % населення світу; • дитячою працею залишаються охопленими приблизно 106 млн осіб віком від 5 до 14 років або 7,8 % загальносвітової чисельності дітей відповідного віку; • середня продуктивність праці одного працівника в країнах з високим рівнем доходу приблизно в 20 разів вища, ніж у країнах з низьким рівнем доходу.
2.	Опора 2: ***Рівний доступ до можливостей*** *(соціальна справедливість вимагає зосередження уваги на усуненні бар'єрів для залученості до сфер освіти, навчання та праці, що зрештою дозволяє людям заробляти на гідне життя).*	
	• частка учнів, які успішно завершили навчання в середній школі, збільшилася на 22 відсоткові пункти (в.п.); • річний обсяг виробництва в розрахунку на одного працівника у 2025 р. на 47 % вищий, ніж у 1995 році; • починаючи з 2023 р. чисельність осіб, охоплених різного виду схемами соціального захисту, перевищила 50 % населення світу.	• щонайменше 71 % заробітку людини все ще залежить від місця народження та статі; • неформальна зайнятість скоротилася за два десятиліття лише на 2 в.п. і на сьогодні нею охоплено понад 58 % (2 млрд) працівників у світі; • починаючи з 2005 р. розрив у рівні участі чоловіків і жінок у робочій силі зменшився лише на 3 в.п. та залишається на рівні 24 %.
3.	Опора 3: ***Справедливий розподіл*** *(забезпечення в суспільстві справедливого розподілу вигод від економічного зростання, з приділенням посиленої уваги найбільш соціально незахищеним верствам населення).*	
	• рівень злиденності (крайньої бі-	• чверть населення Землі не має

№	*Досягнення*	*Прогалини*
	дності, що характеризує людей, чиї доходи не перевищують $3 на день) скоротився з 39 % в 1995 р. до 10 % у 2023 р.; • рівень бідності серед працюючих скоротився з 28 % у 2000 р. до 7 % у 2024 р.; • з 1995 по 2024 рік частка загального доходу, що належить 10 % найбагатших людей світу, зменшилася на 3 в.п., проте залишається неприйнятно високою на рівні 53 %; • концентрація доходів в руках 10 % найбагатших громадян Європи залишалася незмінною з 1995 по 2024 рік, хоча стрімко зростала з 1981 по 1995 рік; • медіанне зниження нерівності за доходами завдяки податкам та державним соціальним трансфертам коливається від 35 % у країнах з високим рівнем доходу до 3 % в країнах з низьким рівнем доходу.	доступу до чистої води, а понад 800 млн людей живуть у злиднях (менше, ніж на $3 на день); • 1 % найбагатшого населення світу володіє 20 % глобальних доходів і 38 % глобального багатства; • 3,8 млрд людей у світі, включаючи 1,8 млрд дітей, досі залишаються не охопленими жодним видом соціального захисту; • показник середньої тривалості здобуття освіти для найменш розвинених країн світу становить лише 6 років, тоді як аналогічний показник для найрозвиненіших країн — понад 20 років; • на сьогодні розрив у величині заробітної плати чоловіків і жінок у країнах з високим рівнем доходу становить 25 %, тоді як у країнах з низьким рівнем доходу — майже 54 %; • розрив у величині заробітної плати між працівниками з інвалідністю та без неї протягом останнього десятиліття не скорочується і сягає 20 % для чоловіків та 46 % для жінок.
4.	Опора 4: ***Справедливі переходи*** *(соціальна справедливість у сучасному світі, що постійно змінюється, передбачає імплементацію, адаптацію та посилення профільних інституцій для справедливого управління основними суспільними трансформаціями — екологічними, цифровими та демографічними, — гарантуючи, що «ніхто не залишиться позаду»).*	
	• перехід на чистіші джерела енергії («зелений» перехід) потенційно призведе до створення приблизно 24 млн нових робочих місць у секторах відновлюваної енергетики та «зеленого» сектору; • цифровізація стимулює економічне зростання, породжуючи нові галузі, форми та механізми зайнятості — наприклад, дистанційну роботу, цифрові трудові платформи тощо.	• перехід на чистіші джерела енергії потенційно призведе до скорочення приблизно 6 млн робочих місць у галузях видобування та переробки викопного палива; • «зелений» перехід матиме масштабний вплив на робочу силу — щонайменше 70 млн працівників потребуватимуть нових навичок; • щодалі поглиблюється цифровий розрив між країнами з висо-

№	*Досягнення*	*Прогалини*
		ким і низьким рівнем доходу, великими та малими підприємствами, збільшуючи існуючі нерівності; • у ході демографічного переходу прогнозний попит на робочу силу в сфері довгострокового соціального догляду різко зросте до 2050 р., провокуючи дисбаланси на ринку праці.

Джерело: складено авторами на основі [4].

Дані табл. 1 дають чітке уявлення про значну фрагментарність світових досягнень у наближенні соціальної справедливості, двоїстий вплив на цей процес глобальних трендів сучасності, пов'язаних із «зеленими», цифровими і демографічними зрушеннями, а також багатовимірну нерівність як ознаку поширення соціальної несправедливості в суспільствах. Усе це підкреслює безпосередню залежність подолання дефіциту соціальної справедливості від ефективності відповідних напрямів політики, впроваджуваної національними урядами чи інтеграційними структурами. Прикладом успішної реалізації такої політики впродовж останніх тридцяти років, як це випливає з даних вказаного дослідження МОП [4], є регіон Європи, а конкретніше — Європейський Союз.

ЄС. Досягнення Євросоюзом прогресу на шляху посилення соціальної справедливості має глибоке інституційне коріння. Так, статтею 3 Маастрихтського Договору фундаментальною метою ЄС визначено сприяння соціальній справедливості та соціальному захисту, рівності, солідарності, економічній, соціальній і територіальній згуртованості, а також протидію соціальній ізоляції та дискримінації. Особливість досягнення цієї мети — у тому, що ЄС має обмежені компетенції у сфері соціальної політики, оскільки більшість обов'язків лежить на національних урядах, що обумовлює їх провідну роль у посиленні соціальної справедливості в їхніх суспільствах шляхом ефективного й достатнього соціального інвестування [5, с. 8, 15].

Ухвалення Європейського кодексу соціального забезпечення (переглянутого) 1990 р., Маастрихтського Договору 1992 р., Європейської соціальної хартії (переглянутої) 1996 р. заклало основу інституціоналізації Євросоюзом принципу соціальної справедливості, у т. ч. шляхом імплементації низки стратегічних і

програмних ініціатив, а також законодавчо-нормативних актів ЄС (табл. 2). Соціальні цілі ЄС, засновані на цьому принципі, визначалися Лісабонською стратегією (2000–2010 рр.) і Стратегією «Європа–2020» (2010–2020 рр.). Соціальна справедливість також є наріжним каменем ухваленої 2017 р. стратегічної «Європейської опори соціальних прав» — зводу консолідованих принципів побудови ефективно функціонуючих і стійких ринків праці та систем соціального забезпечення в ЄС, — а також затвердженого 2021 р. на Соціальному саміті ЄС в Порту Плану дій щодо її імплементації, що містить стратегічні цілі соціального розвитку Євросоюзу на період до 2030 року. Те, що соціальні права, у т. ч. гарантовані Європейською соціальною хартією (переглянутою), є основою соціальної справедливості, нещодавно підкреслено учасниками зібрань високого рівня — Конференції з питань Європейської опори соціальних прав в Ла-Юльпі у квітні 2024 р. і спільного заходу з назвою: «Соціальні права: побудова соціальної справедливості та демократичної стабільності», проведеного Радою Європи та Європейським економічним і соціальним комітетом у Брюсселі в червні 2025 р.

Згідно з оцінками авторитетних міжнародних структур, ЄС уже тривалий час демонструє успіхи у практичному втіленні ідеалів рівності, справедливості, згуртованості, солідарності. Разом із тим, залишається неподоланою масштабна перешкода на цьому шляху — досить високий середньоєвропейський рівень бідності або соціальної ізоляції[1], що становив 24 % у 2015 р. і 21 % у 2024 році.

Як заявив на початку 2021 р. Спеціальний доповідач ООН з питань крайньої бідності та прав людини О. де Шуттер, нездатність ЄС вивести 20 млн людей з бідності, як це передбачалося стратегією «Європа–2020», насправді є «*поразкою соціальних прав*». І тому ЄС має покласти соціальну справедливість «*у свою основу*», надавши пріоритет інвестиціям в охорону здоров'я, освіту та соціальний захист, позаяк «*з 2009 року держави-члени лише зменшили свої інвестиції у ці сфери, які мають вирішальне значення для скорочення*

[1] За визначенням Євростату, *рівень ризику бідності або соціальної ізоляції* (At Risk of Poverty or Social Exclusion — AROPE) характеризує частку (загальної чисельності населення) осіб, які перебувають під ризиком бідності або соціальної ізоляції. До їх складу включають осіб, які перебувають під ризиком бідності, або охоплені жорсткими матеріальними та соціальними депривіаціями, або проживають у домогосподарствах з дуже низькою інтенсивністю праці — (квазі)безробітних домогосподарствах. *Рівень ризику бідності* — це частка людей з еквівалентним доходом у розпорядженні (включаючи отримані соціальні виплати), нижчим за поріг ризику бідності, який встановлено на рівні 60 % медіанного національного еквівалентного доходу в розпорядженні з урахуванням соціальних виплат.

бідності» [6]. Планом дій щодо імплементації Європейської опори соціальних прав, ухваленому в травні 2021 р., передбачена стратегічна ціль ЄС — до 2030 року скоротити чисельність європейців, охоплених ризиком бідності або соціальної ізоляції, на 15 млн осіб. За даними Євростату, за підсумками 2020 р. у ЄС на межі бідності або соціальної ізоляції перебувало 94,5 млн осіб, у 2024 р. цей показник знизився до 93,3 млн (21 % населення). Така динаміка вказує на практичну неможливість досягнення вищевказаної соціальної мети ЄС до 2030 року. Власне, у вересні 2025 р. це визнала голова Європейської Комісії У. фон дер Ляєн, у своєму зверненні до Європарламенту заявивши, що для вирішення питання базової соціальної справедливості ЄС «*терміново потребує амбітної Європейської стратегії боротьби з бідністю*», і вже незабаром Єврокомісія розробить «*план, спрямований на викорінення бідності до 2050 року*» [7].

Зазначимо, що в останні роки, маючи на меті скорочення соціальної несправедливості в європейських суспільствах, ЄС на основі своїх базових стратегічних ініціатив впроваджує ряд нових (табл. 2).

Продовжуючи роботу з реалізації ініціатив, вказаних у табл. 2, Єврокомісія офіційно оголосила, що на 2026 і наступні роки за напрямами «Європейська соціальна справедливість» та «Якість життя» планує розробити й упровадити такі флагманські ініціативи та акти як Закон про якісні робочі місця, Ініціатива щодо перенесення навичок, оновлена Стратегія гендерної рівності, План доступного житла, Європейська стратегія боротьби з бідністю, Стратегія для найвіддаленіших регіонів та Порядок денний для міст тощо [7]. При цьому, зважаючи на надзвичайні безпекові загрози та економічні виклики, що нині постали перед ЄС, його посиленої уваги потребуватимуть питання фінансового забезпечення стратегій і практик зміцнення соціальної справедливості.

Таблиця 2

СТРАТЕГІЧНІ ІНІЦІАТИВИ ЄС ЩОДО СОЦІАЛЬНОЇ СПРАВЕДЛИВОСТІ

№	*Назва, рік ухвалення*	*Стислий зміст*
	Базові стратегічні ініціативи	
1	Європейська соціальна хартія (переглянута), 1996 р.	Містить перелік соціальних прав і принципів, які сторони-підписанти зобов'язуються реалізувати з метою підвищення життєвого рівня та соціального добробуту свого населення.

№	*Назва, рік ухвалення*	*Стислий зміст*
2	Європейська опора соціальних прав, 2017 р.	Містить 20 основоположних принципів правового регулювання та розвитку соціальної сфери ЄС, які охоплюють три сфери: • рівні можливості та доступ до ринку праці; • справедливі умови праці; • соціальний захист та інклюзивність.
	Нові стратегічні ініціативи	
1	План дій щодо імплементації Європейської опори соціальних прав, *2021 р.*	Містить стратегічні соціальні цілі ЄС на період до 2030 року, а саме: • зайнятість не менше 78 % населення віком 20–64 років; • щорічно не менше 60 % всіх дорослих проходять навчання; • скорочення числа людей, які перебувають під загрозою бідності або соціальної ізоляції, щонайменше на 15 млн осіб.
2	Європейська стратегія гендерної рівності на період 2020–2025 рр., *2020 р.*	Ключовими цілями є припинення гендерного насильства; боротьба з гендерними стереотипами; подолання гендерного розриву на ринку праці, в оплаті праці та пенсіях; досягнення гендерного балансу в процесі прийняття рішень та в політиці.
3	Посилена Гарантія для молоді, *2020 р.*	Передбачає, що уся молодь не старше 30 років протягом 4 місяців після втрати роботи або припинення навчання має отримували якісну пропозицію щодо зайнятості/ освіти/ учнівства/ стажування.
4	Стратегія захисту прав людей з інвалідністю на 2021–2030 рр., *2021 р.*	Має на меті розширення можливостей людей з інвалідністю з тим, щоб вони могли користуватися своїми правами та повноцінно брати участь у житті суспільства та економіці.
5	Стратегічна рамка ЄС на 2021–2027 рр. щодо охорони праці та безпеки на робочому місці, *2021 р.*	Має на меті посилити захист усіх майже 170 млн працівників у ЄС від небезпек для здоров'я та гарантувати безпеку на робочому місці як основу досягнення стійких гідних умов їхньої праці.
6	Європейська стратегія догляду, *2022 р.*	Має на меті забезпечити якісні, доступні та недорогі послуги догляду, у т. ч. дошкільного та довгострокового, по всьому ЄС.
7	Ініціатива щодо зміцнення соціального діалогу в Європейському Союзі, *2023 р.*	Має на меті забезпечити адаптацію системи соціального діалогу до змін у світі праці та нових тенденцій на ринку праці на тлі переходу до цифрової та кліматично нейтральної економіки.

№	*Назва, рік ухвалення*	*Стислий зміст*
8	Рамкова основа соціальної конвергенції, *2024 р.*	Інструмент посилення соціального виміру Європейського семестру, що передбачає проведення двоетапного аналізу, спрямованого на оцінку ризиків для висхідної соціальної конвергенції країн ЄС.

Джерело: складено авторами на основі відкритих джерел Єврокомісії та Європарламенту.

Україна. Безсумнівно, адаптація кращого європейського і світового досвіду у сфері сприяння соціальній справедливості буде корисною для України. Насамперед, у контексті повоєнного оновлення її суспільного договору з тим, щоб не допустити десолідаризації, соціальних розколів і поляризації українського суспільства, що вже четвертий рік поспіль несе тяготи і знегоди повномасштабної війни з РФ. Адже саме соціальна справедливість ґрунтує суспільну згуртованість і злагоду, як одну з необхідних умов для успішної реконструктивної відбудови української економіки у повоєнний час. У цьому сенсі поєднанню інтересів повоєнного відновлення України та наближення перспектив її вступу в ЄС сприятиме адаптація положень Європейської опори соціальних прав, зокрема, в частині розбудови стійких, інклюзивних і справедливих ринків праці та систем соціального захисту.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Second World Summit for Social Development. (2025). *United Nations (UN)*. https://social.desa.un.org/world-summit-2025/.
2. Annual Forum of the Global Coalition: 12 June 2025. (2025). *International Labour Organization (ILO)*. https://social-justice-coalition.ilo.org/annual-forum-global-coalition-social-justice.
3. Global progress on social justice slowed by persistent inequalities, new ILO report warns. (2025). *ILO*. https://www.ilo.org/resource/news/global-progress-social-justice-slowed-persistent-inequalities-new-ilo.
4. The state of social justice: A work in progress. (2025). *ILO*. https://doi.org/10.54394/ASWD9537.
5. Brady, D., & Dervishi, Xh. (2025). Pathways to a Strong Social Europe. *REGROUP Focus Paper*, 7. https://www.epc.eu/publication/Pathways-to-a-Strong-Social-Europe-64e038/.
6. EU must place social justice «at its core» to lift people out of poverty. (2021). UN News. https://news.un.org/en/story/2021/01/1083402.
7. 2025 State of the Union Address by President von der Leyen. (2025). https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/speech_25_2053.

УДК 005.96:331.108.26:004.8

Кравчук О. І.
доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

HRM 5.0: ЦИФРОВА ЕКОСИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ФОРМУВАННЯ РОБОЧОЇ СИЛИ МАЙБУТНЬОГО

Індустрія 5.0 репрезентує нову парадигму соціотехнічного розвитку, що фокусується не лише на автоматизації та ефективності, як це було характерно для Індустрії 4.0, а на людиноцентричності, сталому розвитку, етичності та соціальній цінності технологій. У відповідь на ці виклики трансформується і функція управління людськими ресурсами — формуючись у концепцію HRM 5.0 [4; 5]. Глобальна невизначеність та цифрові зміни вимагають трансформації управління людськими ресурсами в напрямі людиноцентричних підходів [2]. Традиційний погляд на людські ресурси як на сукупність найманих працівників поступається місцем більш цілісній перспективі, що охоплює внутрішніх і зовнішніх учасників, які співпрацюють у динамічній екосистемі [2; 9]. Така парадигмальна зміна зумовлена конвергенцією кількох чинників, зокрема зростанням платформ гіг-економіки, інтеграцією штучного інтелекту та робототехніки, а також зміною мотиваційних настанов та очікувань працівників [5; 7; 8]. Саме тому за мету дослідження обрано обґрунтування особливостей трансформації управління людськими ресурсами (далі — HRM) в контексті викликів Індустрії 5.0 через призму цифрової екосистеми та визначення ролі HRM 5.0 у побудові гнучких, резильєнтних і соціально відповідальних організацій.

HRM 5.0 являє собою багатовимірну соціотехнічну трансформацію, що виходить за межі технологічного вдосконалення [4]. На відміну від попередніх поколінь — адміністративного (HRM 1.0), процесно-орієнтованого (HRM 2.0), стратегічного (HRM 3.0) та технологічно-орієнтованого (HRM 4.0) — п’яте покоління інтегрує цифрові можливості Індустрії 4.0 з людиноцентричним баченням Індустрії 5.0 [6]. Основна відмінність HRM 5.0 полягає в переосмисленні стратегічної ролі HR через призму регулятор-

них пріоритетів. Якщо попередні моделі фокусувалися здебільшого на операційній ефективності або стратегічному узгодженні з бізнес-цілями, HRM 5.0 орієнтується на добробут працівників, інклюзивність, етику та сталість.

Визначальними ознаками HRM 5.0 є людиноцентризм, етичність, адаптивність, стійкість і ціннісно-орієнтоване використання штучного інтелекту [4; 5]. Людиноцентризм передбачає фокус HRM не на контролі або продуктивності як самоцілі, а на цінності, досвіді, гідності та автономії працівника; цей принцип реалізується через персоналізований підхід до навчання та розвитку, гнучкість моделей зайнятості, прозорість цифрових процесів [9]. Сталий розвиток в HRM включає не лише екологічну складову, а й довгострокову стійкість людського капіталу, повагу до прав працівників, інклюзію, безпеку праці [6]. HR-функція бере участь у реалізації ESG-стратегій компаній [3]. Етичне застосування штучного інтелекту потребує забезпечення справедливості алгоритмів, прозорості, захисту персональних даних та права працівника на пояснення [11]. Інтегрований добробут працівників трансформувався до системного підходу, що охоплює фізичне, психологічне, соціальне, цифрове й емоційне здоров'я працівника через цифрові платформи, які забезпечують моніторинг показників благополуччя та своєчасну підтримку [5].

Цифрова HR-екосистема представляє собою стратегічно інтегровану інфраструктуру, що узгоджує операційні HR-функції з працівнико-центричним та даними-інформованим прийняттям рішень [9; 10]. Вона функціонує як динамічна, інтероперабельна мережа платформ та аналітичних модулів. Основні компоненти включають HRIS/HRMS для адміністративної ефективності, ATS для рекрутингу на основі даних, LMS для безперервного навчання, системи зворотного зв'язку для моніторингу залученості, аналітику людських ресурсів для прогностичних інсайтів та цифрові інструменти благополуччя [9; 11].

Функціональна архітектура цифрової HR-екосистеми охоплює всі етапи життєвого циклу працівника [4; 5]. Рекрутинг використовує ATS та штучний інтелект для зіставлення вакансій і кандидатів для забезпечення справедливого доступу та різноманітності. Онбординг автоматизує робочі процеси через чат-боти, фокусуючись на дизайні досвіду та інклюзії. Навчання і розвиток реалізуються через LMS та адаптивне навчання з використанням штучного інтелекту, сприяючи розширенню можливостей працівників та кар'єрній сталості. Управління ефективністю базується на платформах ключових показників ефективності та 360° зво-

ротному зв'язку, забезпечуючи прозорість та орієнтацію на розвиток. Залученість і добробут підтримуються інструментами eNPS та додатками благополуччя для утримання та емоційної стійкості. Стратегічне планування використовує аналітику людських ресурсів та інформаційні панелі для доказової HR-стратегії та гнучкості робочої сили. На відміну від попередніх досліджень, що розглядають інструменти ізольовано, ця модель забезпечує системну інтеграцію цифрових рішень відповідно до принципів HRM 5.0 [4; 10].

Технологічна інфраструктура HRM 5.0 керується новим поколінням інтелектуальних, даними-інформованих та адаптивних інструментів, що переосмислюють як стратегічні HR-функції, так і досвід працівників [4; 9]. Класифікація цифрових HR-технологій охоплює шість категорій з різною функціональністю та стратегічною цінністю. Штучний інтелект у рекрутингу функціонує як людино-машинний гібрид, забезпечуючи зменшення упередженості через чат-боти, аналіз резюме та відеоінтерв'ю. Аналітика людських ресурсів надає аналітичний інтерфейс для прогностичного HR через моделювання відтоку та інформаційні панелі ключових показників ефективності. Навчальний штучний інтелект персоналізує навчання через адаптивні системи управління навчанням та курування курсів за допомогою штучного інтелекту, підвищуючи кваліфікацію та справедливість. Роботизована автоматизація процесів у HR повністю автоматизує операційні функції, стандартизуючи нарахування заробітної плати та обробку пільг. Технології благополуччя через людино-центровані додатки забезпечують стійкість та утримання працівників. Генеративний штучний інтелект підтримує людино-машинну співпрацю в створенні контенту, генеруючи описи посад, проекти політик та матеріали для адаптації.

Хоча багато технологій пропонують чіткі переваги ефективності та персоналізації, етична та організаційна готовність до впровадження значно варіюється [6; 11]. Дослідження обґрунтовує необхідність рамки відповідального впровадження інновацій в HRM 5.0 — такої, що надає пріоритет прозорості, інклюзивності та людській суб'єктності над технологічним детермінізмом.

У контексті глобальних криз питання організаційної стійкості набуло статусу одного з важливих стратегічних пріоритетів сучасного управління. Екосистема людських ресурсів організацій виходить за межі традиційного управління персоналом, охоплюючи зовнішніх і внутрішніх агентів на ринку праці; вона є однією

з локальних складових соціально-економічної системи, яка функціонує як комплекс організацій, бізнес-процесів та інфраструктурних утворень [1; 2]. Екосистемний підхід базується на взаємозв'язку між різними суб'єктами соціально-трудових відносин і дозволяє гнучко управляти людськими ресурсами на різних рівнях. У межах екосистеми внутрішні людські ресурси (штатні працівники з повною та неповною зайнятістю, тимчасові працівники, стажери) взаємодіють із зовнішніми людськими ресурсами (гіг-економіка, фріланс, фізичні особи-підрядники, краудсорсинг, консалтингові компанії) та компонентами-доповнювачами (технології, послуги, штучний інтелект, роботизація).

Перехід до епохи HRM 5.0 супроводжується глибокими трансформаціями в самій природі праці. Робоча сила 5.0 — це саморегульована, людиноцентрична, гнучка за змістом і форматом система, що функціонує в гіперзв'язаному, технологічно насиченому середовищі [7]. Перехід від Індустрії 4.0 до Індустрії 5.0 вимагає радикального перегляду ролі людини у виробничих і організаційних процесах [6]. Якщо у фокусі Індустрії 4.0 була автоматизація, ефективність і підвищення продуктивності, то Індустрія 5.0 повертає людину в центр системи як суб'єкта інновацій, креативності та етичної взаємодії з технологіями.

Зміни в робочій силі широко розглянуті в дослідженнях [1; 4; 5; 7; 8; 9]. Їх узагальнення дозволяє виділити основні вектори цих змін, а саме: (1) фокус організації змінився з автоматизації та ефективності на людиноцентризм і співпрацю; (2) роль працівника еволюціонувала від виконавця процесів до співтворця інновацій та партнера цифрової трансформації; (3) тип навичок розширився від технічних та операційних до когнітивних, етичних, міждисциплінарних і навігованих штучним інтелектом; (4) модель зайнятості трансформувалася з фіксованої та контрольованої на гнучку, мережеву та місійну; (5) мотиваційні чинники змістилися від заробітної плати та стабільності до сенсу, цінності, автономії та благополуччя; (6) взаємодія з технологіями перейшла від пристосування до автоматизації до співпраці зі штучним інтелектом та етичного співіснування (табл. 1).

На основі аналізу наукових підходів запропоновано авторське визначення: Робоча сила 5.0 — це системна сукупність соціальних агентів, здатних до когнітивно-етичної взаємодії з технологічним середовищем на основі принципів саморефлексії, цифрової автономії, міждисциплінарної кооперації та співтворення організаційної цінності у межах людиноцентричних, стійких і адаптивних цифрових екосистем.

Таблиця 1

ТРАНСФОРМАЦІЯ РОБОЧОЇ СИЛИ ВІД 4.0 ДО 5.0

Критерій	Робоча сила 4.0	Робоча сила 5.0
Фокус організації	Автоматизація, ефективність, масштабування	Людиноцентризм, стійкість, співтворення
Роль працівника	Виконавець процесів, оператор технологій	Співтворець інновацій, партнер цифрової трансформації
Тип навичок	Технічні, операційні	Когнітивні, етичні, міждисциплінарні, навіговані штучним інтелектом
Модель зайнятості	Фіксована, контрактна, контрольована	Гнучка, мережева, платформна, місійна
Мотиваційні чинники	Заробітна плата, стабільність	Сенс, цінність, автономія, благополуччя
Взаємодія з технологіями	Пристосування до автоматизації	Співпраця зі штучним інтелектом та етичне співіснування

Джерело: авторська розробка.

HRM 5.0 відіграє центральну роль як інфраструктурний драйвер організаційної стійкості, трансформуючись із підтримувальної функції у стратегічний інструмент адаптивності. Організаційна стійкість формується через шість ключових компонентів HRM 5.0. Людиноцентризм втілюється через дизайн досвіду працівника, інклюзію та гнучкі моделі зайнятості, підвищуючи довіру та зменшуючи опір змінам. Етичний штучний інтелект забезпечує зрозумілість алгоритмів, запобігання упередженням та політики цифрової етики, гарантуючи прозорість рішень і недопущення дискримінації. HR-аналітика використовує прогностичні моделі ризиків та інформаційні панелі для раннього виявлення вразливих груп і професійного вигорання. Інтегроване благополуччя через платформи wellbeing та емоційну аналітику зміцнює психологічну стійкість працівників. ESG-орієнтація HRM реалізується через соціальну політику та індекси різноманітності, рівності й інклюзії, формуючи етичну відповідальність організації. Гнучка культура і навчання 5.0 застосовують платформи навчального досвіду, мікронавчання та перепідготовку для безперервного оновлення компетентностей.

Українське HR-середовище, попри значні обмеження, пропонує унікальні можливості для трансформації. Розвиток цифрових

екосистем ринку праці та триваючі процеси цифровізації можуть прискорити впровадження HRM 5.0. У цьому контексті орієнтована на стійкість HR-трансформація постає водночас необхідністю та конкурентною перевагою.

HRM 5.0 — це не просто етап цифрового розвитку HR, а ціннісна модель, що поєднує технологічні можливості з людиноцентричними принципами. Основною особливістю цієї трансформації є створення збалансованої екосистеми, де штучний інтелект і людський потенціал взаємодоповнюють один одного в межах етичних норм та стійкого розвитку. Цифрова HR-екосистема функціонує як інтегрована, соціально відповідальна інфраструктура, що підтримує людиноцентричну стратегію. Екосистема людських ресурсів організацій є концептуальною основою та прикладною платформою людиноцентризму, забезпечуючи гнучкість, стійкість та інклюзивність організаційного розвитку. Формування робочої сили 5.0 вимагає докорінної трансформації HRM і переходу від ієрархічної моделі управління до екосистеми співтворення цінностей.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Колот, А., Герасименко, О., & Шевченко, А. (2023). Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4.0»: Компетентнісний аспект. *Економіка та суспільство*, 53. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8.

2. Колот, А., Герасименко, О., Шевченко, А., & Бабій, Ю. (2023). Екосистема людських ресурсів організацій як концептологія та прикладна платформа людиноцентризму. *Проблеми економіки*, 3(57), 282–294. https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-282-294.

3. Adel, A. (2022). Future of industry 5.0 in society: Human-centric solutions, challenges and prospective research areas. *Journal of Cloud Computing*, 11(1). https://doi.org/10.1186/s13677-022-00314-5.

4. Adisa, T. A. (Ed.). (2024). HRM 5.0: Unpacking the digitalisation of human resource management. *Palgrave Macmillan*. https://doi.org/10.1007/978-3-031-58912-6.

5. Bhanumathi, P. (2025). Human resource management in the 5.0 era. In *Humanizing the hyperconnected workplace*, 103–136. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8171-7.ch004.

6. Ghobakhloo, M., Mahdiraji, H. A., Iranmanesh, M., & Jafari-Sadeghi, V. (2024). From industry 4.0 digital manufacturing to industry 5.0 digital society: A roadmap toward human-centric, sustainable, and resilient

production. *Information Systems Frontiers*. https://doi.org/10.1007/s10796-024-10476-z.

7. He, M., & Chand, B. (2024). Industry 5.0, future of workforce beyond efficiency and productivity. *Innovation, sustainability, and technological megatrends in the face of uncertainties*, 23–40. https://doi.org/10.1007/978-3-031-46189-7_2.

8. Kravchuk, O. (2024). Bridging the skills gap in the digital transformation: Preparing the workforce for industry 4.0. *Digital transformation in contemporary society*, 348–389. http://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/30ca7d77debc40d97016d5c12fc0770c.pdf.

9. Kravchuk, O. (2025). Digital transformation of human capital management: Enhancing social mobility in the digital economy. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 12(2), 80–100. https://doi.org/10.15330/jpnu.12.2.80-100.

10.Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German journal of human resource management: Zeitschrift für personalforschung*, 34(3), 345–365. https://doi.org/10.1177/2397002220921131.

11.Theres, C., & Strohmeier, S. (2024). Consolidating the theoretical foundations of digital human resource management acceptance and use research: A meta-analytic validation of UTAUT. *Management Review Quarterly*, (74), 2683–2715. https://doi.org/10.1007/s11301-023-00367-z.

УДК 351.83 : 331.5

Курило І.О.
завідувачка відділу
Інституту демографії та досліджень
якості життя ім.М.В. Птухи НАН України,
гостьовий дослідник Карлового університету (Чехія)

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ІНСТРУМЕНТІВ СІМЕЙНОЇ ПОЛІТИКИ ДЛЯ ПОМ'ЯКШЕННЯ ДЕФІЦИТУ РОБОЧОЇ СИЛИ В УКРАЇНІ

Війна, розв'язана РФ проти України, суттєво загострила проблему нестачі робочої сили в нашій країні, що ускладнює як функціонування економіки, так і перспективи повоєнного відновлення. Поточна ситуація пов'язана здебільшого з факторами, викликаними повномасштабним вторгненням, як-от безпрецедентним відпливом працездатного населення за кордон, прямими воєнними втратами та ін. В пошуках резервів поповнення сукупної робочої сили та шляхів їх реалізації дослідники і представники владних структур звертаються до ідей повернення вимушених українських воєнних мігрантів, активнішої інтеграції ВПО, залучення зовнішніх мігрантів, використання економічних спроможностей осіб післяпрацездатного віку та з осіб інвалідністю [4,5].

Погоджуючись у цілому із пропонованими шляхами, визнаючи кількісну вагомість відповідних резервів і окремо наполягаючи на сьогоденних вже можливостях реалізації саме тих із них, що пов'язані із використанням залишкової працездатності осіб старшого віку, звертаємо однак увагу й на реалістичність зменшення дефіциту робочої сили за рахунок активнішого залучення інших статево-вікових груп працездатного населення в Україні. Одним із таких резервів поповнення чисельності працюючих в національній економіці наразі лишаються батьки дітей дошкільного віку[1], чия актуальна й потенційна економічна активність значною мірою залежить від якості та дизайну сімейної політики. Основними «блоками» інструментів сімейної політики, які найбільшою мірою асоціюються з підвищенням зайнятості батьків (насамперед матерів) малолітніх дітей, зокрема через полегшення поєднання ними народження й виховання дитини із роботою та збереженням кар'єри, є: відпустки по до-

[1] Терміни «батьки» та «батьківство» вживаються у збірному значенні — стосовно як матері, так і батька

гляду за дитиною; доступні й якісні послуги догляду за дітьми; гнучкі форми зайнятості; супутні фінансові стимули щодо цього. Директива ЄС 2019 р. про баланс між роботою та особистим життям батьків та опікунів запровадила свого часу цілу низку заходів, спрямованих на підтримку балансу між роботою й особистим життям, заохочення рівного розподілу догляду між батьками та збільшення участі жінок на ринку праці [2].

У даній роботі ми зупинимось саме на потенціалі оплачуваних батьківських відпусток щодо зростання зайнятості, робочого часу та професійного розвитку батьків. Питання оптимальної організації відпусток по догляду за малолітньою дитиною для матері або/та батька є доволі широким і значущим у демографічному й соціально-трудовому контексті, позаяк воно тісно пов'язане як з охороною материнства і дитинства, особливостями інфраструктури для дошкільнят молодшого віку, так і з гнучкістю ринку праці та зайнятістю, а відтак — і з пом'якшенням дефіциту робочої сили в економіці. Саме за ретельно продуманого й доречного в певних умовах дизайну батьківських відпусток, належно фінансованого та обов'язково підтриманого відповідним розвитком системи дитячих дошкільних закладів (зокрема, їх ясельного сегменту) досягається як забезпечення прав дітей на більш збалансовану турботу обох батьків з раннього віку, зміцнення подружньої й міжпоколінної солідарності та добробуту родини, так і підвищення рівня зайнятості жінок, а також гендерної рівності та можливостей для обох батьків планувати своє трудове й професійне життя на цьому важливому етапі життєвого циклу, який нерідко співпадає й зі значущими періодами у кар'єрному розвитку індивідів.

Визначальними рисами вітчизняного дизайну батьківських відпусток по догляду за малолітньою дитиною є їх довготривалість за надто низького рівня сплачуваності. Україна ще з 1980-х років йшла (як і низка країн Центральної та Східної Європи) шляхом збільшення тривалості відпустки по догляду за дитиною. Але належним чином оплачуваною (як період тимчасової непрацездатності) в Україні була й лишається лише відпустка у зв'язку з вагітністю та пологами, а відпустка по догляду за дитиною до 3 років останніми роками (аж до схвалення законодавчих норм, що передбачають поновлення виплати допомоги по догляду за дитиною до 1 року[1]), була фактично неоплачуваною[2]. Тривалі відпус-

[1] https://www.kmu.gov.ua/news/pidvyshchennia-vyplat-pry-narodzhenni-dytyny-chastyna-paketu-rozroblenoho-dlia-kompleksnoi-pidtrymky-simei-z-ditmy

[2] Натомість половина суми одноразової допомоги при народженні дитини виплачувалась рівними частинами протягом періоду відпустки по догляду

тки по догляду за малолітньою дитиною наразі наявні і в інших європейських країнах, проте їх дизайн (у поєднанні із станом дошкільних закладів) все ж покликані мотивувати матерів до більш раннього поновлення професійної зайнятості. Так, до прикладу, у Чехії за збереження трирічної відпустки по догляду, існує принцип вибору її тривалості/ сплачуваності − що менше часу в відпустці, то більшу щомісячну допомогу отримуєш (з наявністю обмеження щодо максимальних виплат), і це слугує стимулом до скорочення даного періоду. Високий рівень сплачуваності відпустки по догляду за дитиною — наприклад у Швеції, чи віднедавна — в Іспанії (де вона покривається на рівні заробітної плати) — у поєднанні з обов'язковою тривалістю, зарезервованою для батька (і в багатьох інших європейських країнах − Данія, Норвегія та ін.) підвищують участь чоловіків у догляді за малюками, зменшують гендерний перекіс у домашній праці, дають жінкам можливість зберегти зв'язок з ринком праці й повертатись до професійної зайнятості раніше.

Ключовим «пусковим» фактором, задіяння якого є необхідною умовою для того, щоб система батьківських відпусток спрацювала на підвищення рівня зайнятості, є відповідна інфраструктура послуг з раннього догляду за дітьми (така, наприклад, як мережа державних і субсидованих дитсадків у Данії або Франції). Важливими є й можливості гнучкої зайнятості для батьків (часткової, дистанційної, за гнучким графіком). При цьому варто визнати, що певний брак синергії між батьківськими відпустками та системою послуг з догляду за дітьми тією чи іншою мірою й дотепер відчувається у багатьох розвинутих країнах.

Тож для реалізації потенціалу сімейної політики щодо скорочення дефіциту робочої сили в Україні потрібне просування в таких основних напрямах:

- переходу до моделі коротшої, але добре оплачуваної відпустки по догляду за дитиною з впровадженням/розширенням квоти батька у цій відпустці (принаймні до 2-3 місяців)[1];
- масштабування та якісного поліпшення мережі послуг ранньої освіти та догляду дітей (запровадження програми «є-Ясла» має стати одним із кроків);
- заохочення працівників і роботодавців до гнучкості (податкові/субсидійні стимули, корпоративні «батьківські кімнати» та ін.);

[1] Додатковим стимулом щодо використання батьком такої оплачуваної відпустки має стати й наявний гендерний розрив в оплаті праці «на користь» чоловіків

▪ комунікаційних кампаній та правової підтримки рівноправного батьківства.

Важливою складовою розробки, моніторингу й оцінки результативності запровадження нових дизайнів батьківських відпусток є формування належної інформаційної бази (щодо використання відпусток, їх фактичної тривалості, гендерного профілю оплачуваності, обсягів виплат тощо). Постійного моніторингу результатів політики та покращення даних про використання відпусток та гнучкого графіку роботи вимагають дії, передбачені згадуваною Директивою ЄС 2019 р. Однак достатні дані для регулярного моніторингу й адекватної оцінки політики відпусток лишаються викликом і для країн ЄС, де ведеться робота щодо вдосконалення їх інформаційного забезпечення [1].

Варто враховувати, що в сьогоденній Україні на заваді належній реалізації потенціалу таких інструментів сімейної політики як оплачувані батьківські відпустки та гнучкі режими роботи можуть стояти: практики порушень трудового законодавства; обмеження трудових прав працівників, в тому числі й унормовані трудовим законодавством в умовах воєнного стану в країні [3]; виключення із системи оплачуваних батьківських відпусток працівників/ць, зайнятих у доволі масштабному неформальному секторі економіки України та у власне тіньовому її сегменті; все ще недостатній рівень культури рівноправного батьківства та його соціальної підтримки.

Загалом же різні інструменти сімейної політики мають відчутний, але недостатньо використовуваний потенціал впливу як власне на демографічну ситуацію (зокрема, її шлюбно-сімейний компонент та народжуваність), так і на трудоресурсну та на становище к сфері бідності, гендерної рівності тощо. Проте специфіка сучасних (та й повоєнних умов) в Україні полягає в тому, що більш відчутних результатів застосування цих інструментів якраз варто очікувати не стільки у вузько-демографічному контексті, скільки в соціальному, трудовому, в царині поліпшення якості людського капіталу на перспективу й т.д. Так, до прикладу, основні фінансові інструменти прямої дії, найбільш вагомим серед яких в Україні є грант при народженні дитини, покликані виконувати наразі і свою соціальну функцію — убезпечення від бідності сімей з малолітніми дітьми або зниження її рівня, в той час як вагомого їх власне демографічного впливу (на динаміку народжуваності) очікувати найближчим часом не доводиться. Що ж до інструментів, які сприяють поєднанню народження й виховання дітей із професійною зайнятістю, то саме інноваційні

підходи у сфері батьківських відпусток, розвиток дитячих дошкільних закладів та гнучких форм зайнятості покликані як відігравати певну соціально-демографічну роль, так і стати додатковим ключем до зменшення дефіциту робочої сили в низці секторів економіки і тим самим − до підтримки сталого повоєнного відновлення України.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Dobrotic, I., Arnalds, Á. A., Dimitrova, E., Son, K., Engeman, C., Valentova, M., & Aksoy, T. (2023). Parenting leave policy data gaps: A comparative critical analysis. https://doi.org/10.31235/osf.io/8g25k.
2. Directive (EU) 2019/1158 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on work-life balance for parents and carers and repealing Council Directive 2010/18/EU. (2019). *Official Journal of the European Union.* https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1158/oj/eng.
3. Новікова, О. Ф., Остафійчук, Я. В., & Новак, І. М. (2022). Зміни трудового та податкового законодавства України в умовах воєнного стану: проблеми і перспективи вдосконалення. *Економіка промисловості,* 2 [98], 75–90. https://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/191170.
4. Про схвалення Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року, Розпорядження Кабінету Міністрів України № 922-р (2024). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-%D1%80#Text.
5. Шарова, С. В., & Веклич, В. А. (2024). Дефіцит робочої сили в Україні: причини та шляхи подолання. *Business Inform,* (8), 252–258. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-8_0-pages-252_258.pdf.

УДК 005.96:364-7

Ланська С.П.
к.е.н., доцент,
завідувач кафедри економіки праці,
Маріупольський державний університет
Козлов В.О.
здобувач вищої освіти ОС «Магістр»,
Маріупольський державний університет

ІНКЛЮЗИВНІСТЬ ЯК ПРІОРИТЕТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Динаміка світової робочої сили формується під впливом глибоких змін демографічних тенденцій, глобалізаційних процесів, технологічного прогресу та трансформації соціальних норм. У цьому контексті інклюзивність, як керівний принцип створення рівних можливостей і умов для всіх працівників незалежно від їхніх індивідуальних відмінностей, набуває провідного значення для організацій, що прагнуть максимального використання потенціалу людського капіталу.

Впровадження принципів інклюзивності в практику управління людськими ресурсами передбачає поєднання залученості працівників до спільної діяльності із забезпеченням різноманітності та рівності на робочому місці. Це відображає сучасний тренд ***DEI*** (*diversity, equity, inclusion*) — управлінську стратегію, що безпосередньо впливає на лояльність персоналу, адаптивність бізнесу та фінансову ефективність. DEI виступає концептуальною основою, яка сприяє справедливому ставленню та повній залученості всіх працівників, зокрема представників груп, що історично були недостатньо репрезентовані або зазнавали дискримінації за ознаками походження, ідентичності чи інвалідності [1].

Дослідження свідчать, що організації, які активно підтримують принципи DEI, зазвичай є більш продуктивними, інноваційними та демонструють вищі показники зростання і прибутковості [2]. Максимізація залученості персоналу сприяє формуванню культури поваги, співпраці та взаємної підтримки. Справжня інклюзія створює середовище, у якому кожен працівник відчуває себе цінним, почутим і залученим до спільної діяльності, що усуває нетерпимість, упередження та бар'єри для професійного розвитку [3, с. 2860].

Пам'ятаючи, що інклюзивність є саме принципом функціонування системи, варто зазначити, що термін «інклюзія» означає процес — цілеспрямовані, постійні зусилля, спрямовані на те, щоб кожна людина, незалежно від походження, ідентичності, здібностей та досвіду, почувалася бажаною, цінованою, поважаною, почутою, підтримуваною та заохочуваною до повноцінної участі в усіх аспектах життя організації та залучалася до відповідних процесів прийняття рішень [4].

Стратегія інклюзивності дедалі частіше розглядається крізь призму *стратегічного управління людськими ресурсами (СУЛР)* — практики, орієнтованої на довгострокові цілі розвитку організації. СУЛР передбачає узгодженість політики та практик управління персоналом зі стратегічними пріоритетами компанії, фокусуючись на оптимізації кадрового потенціалу, розвитку талантів і підвищенні продуктивності праці. У межах цієї парадигми ініціативи з інклюзивності сприяють формуванню середовища, де різноманітні точки зору, походження і досвід працівників можуть синергетично підсилювати інноваційність, гнучкість і стійкість організації [5, с. 405].

Організації, які визначають інклюзивність пріоритетом стратегічного розвитку, краще підготовлені до реагування на складні ринкові виклики, залучення та утримання найкращих фахівців, а також до підвищення власної репутації. У сучасному бізнес-ландшафті інклюзивне робоче середовище визнається не лише етичним імперативом, але й дієвим інструментом стратегічного управління людськими ресурсами, що стимулює інновації, підвищує рівень залученості персоналу та формує конкурентні переваги.

Таким чином, стратегічне управління людськими ресурсами відіграє вирішальну роль у поширенні принципів інклюзивності в організації. Воно передбачає розроблення та реалізацію таких управлінських практик, що сприяють залученню, розвитку й утриманню різноманітної робочої сили, створюючи при цьому інклюзивне середовище, орієнтоване на сталий розвиток та ефективність (рис. 1).

Процеси *рекрутингу та відбору* персоналу є первинними точками, де формується інклюзивність. Стратегічне управління людськими ресурсами заохочує використання структурованих співбесід, різноманітних комісій із найму та залучення представників недостатньо репрезентованих груп. Все частіше описи вакансій і посадові інструкції формулюються з використанням гендерно-нейтральної та інклюзивної мови, що розширює коло потенцій-

них кандидатів. Поширення практики анонімного відбору резюме дозволяє зменшити вплив несвідомих упереджень на початкових етапах оцінки претендентів [5, с. 407].

СФЕРА УЛР	• *ІНСТРУМЕНТИ*
рекрутинг та відбір	• структуровані співбесіди • комісій з найму та залучення недостатньо представлених груп • використання в описі вакансій, посадових інструкціях гендерно-нейтральної та інклюзивної мови • анонімний відбір резюме
розвиток і навчання персоналу	• навчання з питань різноманітності, усвідомлення неусвідомленої упередженості • семінари з інклюзивного лідерства • інтеграція з більш широкими організаційними цілями
управління ефективністю	• включення інклюзивних показників у кадрові політики • співпраця між різними групами, зменшення упереджень оцінювачів, • механізми зворотного зв'язку • прозорі критерії кар'єрного просування
винагороди, компенсації та пільги	• аудит щодо рівної оплати праці • гнучкі умови праці • пільги, що враховують різноманітні ситуації (сімейні структури, соціальні групи тощо)
залучення та утримання працівників	• групи ресурсів співробітників (ERG), • програми наставництва для недостатньо представлених груп • інклюзивні практики комунікації. • вихідні співбесіди та опитування

Рис. 1. Інструменти впровадження інклюзивності через практики управління людськими ресурсами в організації*

*складено авторами на основі [5, с. 407].

Програми *навчання та розвитку персоналу* є ключовим елементом формування інклюзивного середовища. Навчання з питань різноманітності, усвідомлення упереджень і тренінги з інклюзивного лідерства сприяють підвищенню обізнаності та чутливості працівників і менеджерів до питань інклюзії. Проте ефективність таких заходів залежить від їх системності, якості та інтеграції з ширшими організаційними цілями, оскільки одноразові ініціативи не забезпечують стійких змін.

Інклюзивність має бути відображена й у *системах оцінювання й управління ефективністю***.** Включення інклюзивних показників до кадрової політики заохочує співпрацю між різними групами та сприяє справедливому кар'єрному зростанню. Прозорі критерії оцінки та механізми зворотного зв'язку зміцнюють довіру й підвищують рівень залученості персоналу [5, с. 407].

Важливу роль відіграють також *системи винагород, компенсацій і пільг***,** що мають розглядатися крізь призму інклюзивності. Проведення аудитів щодо рівної оплати праці, упровадження гнучких умов зайнятості та пільг, орієнтованих на різні сімейні моделі (зокрема рівні права на відпустку по догляду за дитиною для всіх статей, розширене медичне страхування тощо), свідчать про реальну відданість принципам рівності та різноманіття.

Стратегії *залучення та утримання персоналу* підсилюються створенням груп ресурсів працівників (*employee resource groups*), програм наставництва для представників недостатньо репрезентованих груп і розвитком інклюзивних практик комунікації. Опитування працівників і вихідні інтерв'ю дозволяють виявити прогалини в реалізації інклюзивних політик і коригувати їх у відповідь на реальні потреби колективу [5, с. 407].

Важливо, щоб усі ці практики реалізовувалися не ізольовано, а в межах узгодженої стратегічної рамки управління людськими ресурсами**,** що відповідає місії, цінностям і цілям організації. Підтримка керівництва та наявність структур підзвітності є ключовими умовами забезпечення ефективності політики різноманіття, рівності та інклюзії, а також перетворення цих принципів на вимірювані результати.

Таким чином, еволюція ландшафту праці, зумовлена глобалізацією, демографічними зрушеннями та технологічним прогресом, висуває інклюзивність як критичний чинник стратегічного розвитку організацій у всіх секторах. Вона має розглядатися не як кінцева мета, а як динамічна складова, що розвивається разом із робочою силою та її потребами. Організації, які сприймають інклюзивність як принцип постійного удосконалення, не лише

відповідають очікуванням сучасних зацікавлених сторін, а й формують підґрунтя для стійкого розвитку та конкурентоспроможності в майбутньому.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. ‘DEI’ — on Dictionary.com. (2025). Dictionary. com. https://www.dictionary.com/browse/dei.
2. What is DEI? (2025). IMD Business School. https://www.imd.org/blog/management/what-is-dei/.
3. Datta, A., & Narayanamma, P. L. *(*2024*).* Diversity and inclusion in the workplace: Strategies for effective human resource management. *Journal of Informatics Education and Research,* 4*(*3), 2859–2868. DOI: 10.52783/jier.v4i3.1654
4. What is DEI? The Oxford Review Guide to Diversity, Equity and Inclusion. (2025). *The Oxford Review*. https://oxford-review.com/what-is-dei-the-oxford-review-guide-to-diversity-equity-and-inclusion/.
5. Sood, S. (2025). Workplace diversity and inclusion as strategic HRM tools. *International Journal of Research in Human Resource Management,* 7(1), 405–411. DOI: 10.33545/26633213.2025.v7.i1e.294.

УДК 331:658.3+005.94/.96

Лихоманов М.В.
аспірант кафедри економіки,
підприємництва та торгівлі
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

ЗАЛУЧЕННЯ ТАЛАНТІВ В РОЛІ НАСТАВНИКІВ ЯК СКЛАДОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ХІМІЧНИХ КОМПАНІЙ

В сучасних умовах хімічні компанії відчувають дефіцит кваліфікованих кадрів, що обумовлений тенденціями цифровізації на всіх рівнях існування та популярність серед молоді працювати в ІТ та сферу послуг. Відповідно конкуренція за персонал в хімічній галузі продовжує збільшуватися, також як потреба в навчанні талантів безпосередньо в компаніях, менторській підтримці та прозорості в кар'єрному зростанні. Потрібні дієві інструменти залучення талантів, корпоративного навчання та розвитку персоналу.

У статті Попко та Саламахи акцентовано увагу на проблемах і перспективах розвитку хімічних підприємств у цифрову епоху, зокрема на викликах адаптації виробничих процесів до сучасних умов, відтік виробничого, інженерно-технічного, управлінського персоналу, необхідності модернізації управління [1, с. 4]. Автори підкреслюють, що цифрова трансформація потребує підвищення кваліфікації та залучення талантів при впроваджені технологій.

Караван робить акцент на технічній складовій конкурентоспроможності хімічних компаній, згадуючи взаємозв'язок технологічних інновацій із людським потенціалом. В дослідженні зазначено, що має бути нарощено як технічний потенціал, так і кадровий, інноваційний, інвестиційний, організаційний, маркетинговий потенціал [2, с. 3].

В дослідженні Соболєви подано аналіз аспекти ефективної діяльності хімічних компаній, виділено вплив технологічних, фінансових, екологічних та організаційних чинників [3, с. 3]. Обґрунтовано важливість фінансового аналізу та системний підхід в зборі показників результативності бізнесу. При цьому вплив економіки праці та організації управління підприємством, в тому числі залучення талантів хімічних компаній, що відноситься до організаційних чинників, в існуючих публікаціях досліджено не достатньо.

Мета полягає у дослідженні проблеми залучення талантів для підвищення конкурентоспроможності хімічних компаній в сучасних умовах.

У продовження досліджень процесів системи розвитку талантів як фактору підвищення конкурентоспроможності хімічних підприємств [4], пропонується розробити та впроваджувати програми наставництва, що сформовані талантами компанії в групах корпоративного (виробничого) навчання.

Стратегічним підходом залучення талантів є презентація хімічних компаній в університетах та коледжах, ранні стажування (як то, залучення на робочі професії студентів 1-3 курсів, просування їх на посади фахівців з 3-5 курсу), дуальна освіта, спільні лабораторії та практично-наукові дослідні центри, де роль наставника від компанії визначна для залучення новачків, побудови відносин, розвитку навичок і подальшої реалізації потенціалу залучених талантів в діяльності компанії. Також позитивні відгуки стажерів при спілкуванні з сокурсниками в навчальних закладах розширяють воронку кандидатів. Роль партнерства із закладами освіти вважається нестабільним, також слід врахувати що потреба у довчанні специфіки хімічних компаній все одно залишається для персоналу любого рівня підготовки в навчальних закладах.

Тому сучасна тенденція наступна: наставництво має бути інтегроване в систему розвитку талантів, проводитися системно як складова системи управління. В управління підприємством створення внутрішніх програм навчання та розвитку (L&D) є визначним для конкурентоспроможності компанії.

Ціннісна пропозиція для кандидатів на працевлаштування включає гарантований доступ до наставників, корпоративного університету та гнучкого особистісного зростання в погодженні з цілями розвитку компанії. Привабливість роботодавця базується на комплексній пропозиції з можливістю корпоративного навчання через цифрові застосунки.

Залучення талантів у наставництві є показником «швидкої віддачі» від витрат на навчання талантів. Компанії мають активніше інвестувати у програми зростання та перекваліфікації, що зменшуюсь прогалини в знаннях та навичках, відповідно підвищують конкурентоспроможність всієї компанії. До того ж, навчання в корпоративному університеті та підтримка наставника на робочому місці пришвидшує входження новачків в роль, зменшує стрес та помітно покращує утримання.

Методика по створенню групи наставників в хімічній компанії спрямована залучення талантів та має такі етапи:

1. Прив'язка розвитку персоналу до цілей компанії;

2. Опис бізнес-процесів, ролей та потрібних компетенцій для їх здійснення;

3. Відбір за визначеними критеріями наставників та навчання наставництву;

4. Мотивування наставників — показники, рейтинг, бонуси, визнання;

5. Створення модулів навчань і формування груп за розвитком soft skills;

6. Створення модулів навчань із спеціалізації в контексті конкретної компанії та діяльності (хімічного, косметичного, фармацевтичного, харчового виробництва, продажів, дистрибуції, логістики, складського зберігання, тощо);

7. Мотивування учнів — їх бажання та цілі, очікування, оцінка, зворотний зв'язок;

8. Доступність навчання та збір відгуків — цифровий формат, сесії на роботі, мікрольонинг, інструкція з QR-кодом, з можливістю вивчити та зразу застосувати отримані знання;

9. Замір метрик та аналіз досягнень працівників (зміна поведінки, скорочення часу на типові завдання, зниження браку, зниження ризиків небезпеки, внутрішні переходи, плинність, задоволеність, залученість).

Здійснив зазначені етапи було досягнуто позитивні ефекти в компанії як по залученню талантів, так і подальшому утриманню. Наставники відзначали піднесення від важливості їх праці, впевненість в розвитку учнів, зниження витрати часу при цифровізації навчальних модулів, учні показували практичне закріплення навичок, частина була вмотивована стати наставниками, відмічено підвищення рівня довіри та взаємодії між колегами.

Для підвищення конкурентоспроможності хімічних компаній в сучасних умовах мають бути залучені управлінські важелі — методика по роботі з талантами, що поєднує сучасні підходи до відбору, онбордінгу, розвитку компетенцій кадрів. Складовою є інститут наставництва в корпоративному навчанні, в який залучаються таланти компанії за такими кроками:

— сформувати групу внутрішніх наставників в компанії;

— впровадити комплексну систему відбору талантів (технічні тести, психометричні методи, оцінка hard та soft skills);

— розробити програми залучення молодих спеціалістів через партнерство з університетами;

— організувати збір даних по результатам та досягненням (RI, KPI), що враховують розвиток компетенцій працівників та досягнень в процесі роботи;

— автоматизувати навчання та розвиток персоналу.

Перспективними є подальші дослідження механізмів розвитку та реалізації потенціалу талантів для підвищення конкурентоспроможності хімічних компаній.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Попко, О. В., & Саламаха, О. О. (2025). Проблеми та перспективи розвитку підприємств хімічної промисловості в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*, 71, 121. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-121.

2. Караван, Н. А. (2020). Технічна складова конкурентоспроможності підприємств хімічної промисловості. *Ефективна економіка,* 4 (64). https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.64.

3. Соболєва, Г. Г. (2025). Аналіз і організація діяльності підприємств хімічної галузі. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 4(1), 1–8. https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250401.01.

4. Лихоманов, М. В. (2024). Підвищення конкурентоспроможності хімічних підприємств через формування системи розвитку талантів. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка,* 1(63), 175-183. https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).175-183.

УДК 331.1

Ляшенко В.І.
завідувач відділу проблем регуляторної політики
Інститут економіки промисловості НАН України,
м. Київ
Іванов С.В.
член — кореспонлент НАН України,
АБК «Дніпро», м. Дніпро

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ СМАРТ-ГРОМАД В УКРАЇНІ

З позицій еволюційної економічної теорії, перехід від концепції smart city (розумного міста) до smart community / smart-громади (розумної громади) — це не просто зміна масштабу, а зрушення у логіці розвитку соціально-економічних систем, у напрямі від технологічного до еволюційно-інституційного підходу. Еволюційна економічна теорія виходить із того, що розвиток відбувається через: варіацію (пошук нових форм організації та технологій), відбір (виживання ефективних практик), спадковість (накопичення знань, інституцій, соціального капіталу). Отже, перехід від smart city до smart community — це не копіювання готової моделі, а локальна еволюція, де громади стають: адаптивними,, самоорганізованими,, інноваційно активними (табл.1).

Смарт-громади в Україні в умовах Смарт-спеціалізації (S3) та неоіндустріальної реконструкції на засадах Індустрії 4.0 та 5.0 будуть інтегрованими, стійкими та інноваційними територіальними одиницями, де цифрові технології слугують економічному зростанню, екологічній безпеці та підвищенню якості життя всіх мешканців, незалежно від їхнього розташування в межах громади. Це не просто міста, які використовують технології, а мережеві екосистеми, орієнтовані на реалізацію своїх унікальних конкурентних переваг (S3).

Нижче наведено ключові напрями, зміст та приклади ініціатив смарт-трансформації громад: 1) інституційна модернізація — агенції смарт-спеціалізації громад; офіси цифрової трансформації; нова модель регіонального самоврядування; 2) Індустрія 4.0 / 5.0 — малі фабрики 4.0, роботизовані кластери, системи штучного інтелекту в управлінні, локальні платформи даних; 3) освіта і наука — STEM-кампуси, креативні хаби, мережа «Community Labs»; 4) економіка знань — інноваційні бізнес-моделі, коворкін-

ги, стартапи, технологічні парки; 5) зелена енергетика і екологія — Smart grids, біоенергетика, воднева економіка, zero-waste громади; 6) соціальна сфера — електронна демократія, медичні цифрові сервіси, освіта 5.0, соціальні інновації.

Таблиця 1

ХАРАКТЕРНІ РИСИ ЗМІНИ ПАРАДИГМИ:
ВІД «РОЗУМНОГО МІСТА» ДО «РОЗУМНОЇ ГРОМАДИ»

Параметр	Smart City (технократична модель)	Smart Community (еволюційна модель для України)
Сутність	Централізоване управління містом через IT	Децентралізована екосистема співдії громадян, бізнесу, влади
Фокус розвитку	Інфраструктура, мобільність, енергетика	Людський капітал, соціальні інновації, довіра
Інституційна логіка	Технологічні рішення зверху вниз	Соціально-економічна коеволюція «громада ↔ технологія»
Інновації	Smart-технології	Smart-інститути (кооперація, участь, цифрове самоврядування)
Модель управління	Топ-даун (міська влада → громадяни)	Боттом-ап (громада → партнерство з владою)
Ключовий результат	Ефективне місто	Стійка, самоорганізована, креативна громада

Концептуальну основу буде складати інтеграція пріоритетів Смарт-громад майбутнього шляхом поєднання трьох ключових європейських векторів: 1) смарт-спеціалізація (S3) -допомагає громаді фокусувати інвестиції лише на тих галузях, де вона може бути конкурентною (наприклад, точне землеробство, біоенергетика, DefenseTech); 2) Індустрія 4.0 — технологічна база, яка забезпечує цифрову ефективність управління ресурсами, виробництвом та інфраструктурою (сенсори, IoT, Big Data, ШІ); 3) Індустрія 5.0 — виконує соціально-екологічну місію та додає до технологій вимоги людиноцентричності, сталості (ESG) та резильєнтності (стійкості до криз).

Складові еволюційної адаптації громад: 1) інституційна мутація: розвиток локальних інститутів самоврядування, співпраці, публічно-приватного управління; створення «експериментальних зон для

тестування smart-рішень; 2) технологічна коеволюція: поєднання цифрових технологій з культурними, соціальними і виробничими практиками громади; (наприклад: не просто «електронне врядування», а «цифрове співуправління громади» (participatory governance)); 3) культурна еволюція: формування довіри, горизонтальних мереж, громадянської участі як економічного ресурсу, освіта і просвіта в громадах як механізм «соціальної спадковості та спадкоємності»; 4) Економічна еволюція: перехід до моделі локальної смарт-економіки: кластери МСП, креативні галузі, енергоефективність, циркулярність,–використання механізмів колективного навчання (learning region, learning community).

Таким чином, Smart-громада — це відкрита еволюційна система, у якій технологічні, соціальні, інституційні та культурні підсистеми взаємно адаптуються. Ключовими підсистеми:є: 1) Smart People — навчання, цифрові компетентності, підприємництво; 2) Smart Governance — участь громадян у прийнятті рішень, цифрова демократія; 3) Smart Economy — локальні кластери, стартапи, циркулярна економіка; 4) Smart Environment — екоінновації, енергетична незалежність, біоекономіка; 5) Smart Living — соціальні сервіси, культура, здоров'я; 6) Smart Infrastructure — цифрові платформи, транспорт, безпека. Усе це утворює еволюційну екосистему інновацій, у якій технології не самоціль, а інструмент для розвитку людського і соціального капіталу.

Цей багаторівневий та багатовимірний процес фактично стосується нового етапу української модернізації: переходу від концепції «смарт-сіті» до «смарт-громад», що є адаптацією європейських моделей до наших умов неоіндустріальної реконструкції та смарт-спеціалізації регіонів. Тому можна в першому наближенні визначити комплекс необхідних заходів для України: 1) стратегічний національний рівень: включення концепції Smart-громад до Державної стратегії регіонального розвитку; узгодження з Європейською «Digital Decade» та «Green Deal»; 2) інституційний рівень: створення регіональних хабів Smart-громад на базі університетів, агенцій розвитку; мережеві платформи обміну знаннями між громадами; 3) технологічний рівень: розвиток цифрових інструментів участі громадян, управління даними, відкритих платформ; локальні лабораторії (Living Labs) для тестування рішень; 4) соціально-економічний рівень: підтримка смарт-економіки на рівні громад: кооперативи, стартапи, креативні індустрії; впровадження циркулярних моделей і «зелених» технологій; 5) освітньо-культурний рівень: програми цифрової та громадянської освіти; розвиток культури довіри, відкритості, партнерства.

Етапи становлення смарт-громад України (еволюційна дорожня логіка): 1) 2025–2027 рр. пілотування моделей «смарт-громад» у регіонах, наприклад, : Дніпропетровська, Полтавська, Львівська, Черкаська області; 2) 2027–2030 рр. — інтеграція цифрових платформ управління, створення макрорегіональних агенцій смарт-спеціалізації; 3) 2030–2035 рр. масштабування Індустрії 4.0 на рівень громад, перехід до Smart Human-Centric Industry 5.0; 6) після 2035 р. — формування мережі українських «Human-Centric Smart Communities» як бази «інтелектуальної економіки солідарності».

Структурна модель «Смарт-громади 5.0»як поєднання сфер діяльності та нового змісту у контексті смарт-спеціалізації та неоіндустріалізації може виглядати наступним чином: 1) економіка — локальні «живі фабрики» 4.0; кооперативні виробничі кластери; індустріальні парки та хаби 4.0; креативна економіка; циркулярні бізнес-моделі; 2) інституції — агенція смарт-спеціалізації громади; громадсько-приватні партнерства; цифрові платформи участі; муніципальні фонди інновацій; 3) соціальна сфера — інклюзивна освіта 5.0; lifelong learning; соціальні інновa1) ції; цифрові громадські сервіси; участь мешканців у виробленні рішень; 4) Інфраструктура — енергетичний перехід (smart grids, ВДЕ— відновлювані джерела енергії); цифрові близнюки територій; 5G/6G-мережі; «розумні» транспортні системи; кіберфізичні системи управління; 5) екологія — циркулярна економіка; zero-waste громади; цифровий моніторинг довкілля; зелена промисловість; 6) управління — дані як ресурс (data-driven governance); цифрові платформи співтворення політики; штучний інтелект для аналітики; прогнозне планування.

Таким чином, ключові риси українських смарт-громад майбутнього можна орієнтовно визначити наступним ознаками та характеристиками: 1) інтелектуалізованість — штучний інтелект і цифрові двійники територій у плануванні, безпеці, логістиці, екології; 2) людиноцентричність — людина, як творець і співавтор змін, а не об’єкт управління; 3) самоорганізація і кооперація — розвиток місцевих інноваційних екосистем на засадах партнерства (бізнес–наука–влада–громада); 4) інклюзивність — участь усіх соціальних груп у плануванні, навчанні, бізнесі; 5) циркулярність і стійкість — енергетична автономія, мінімізація відходів, регенеративна економіка; 6) культурна унікальність — смарт-громади не уніфікуються — кожна зберігає свою ідентичність, базуючись на локальних «смарт-спеціалізаціях»; 7) інтеграція у європейський простір — синхронізація з Європейською мережею

Living Labs та Smart Communities; підключення до європейських платформ S3 (Smart Specialisation Platform, Joint Research Centre); участь у програмах Horizon Europe, Digital Europe, Interreg NEXT; спільні лабораторії «Industry 5.0 — Human-centric Transition Labs» з університетами ЄС.

Механізми реалізації: Державна стратегія «Smart Ukraine 2035» (у межах Плану відновлення); макрорегіональні агенції смарт-спеціалізації (на базі наукових центрів НАН України та і МОН України); міжнародна підтримка: Horizon Europe, Digital Europe, Interreg NEXT; публічно-приватні інноваційні фонди; дані як ресурс — національна екосистема відкритих даних для розвитку громад.

УДК 378.147:331.103

Лук'яненко Л. І.
к.е.н., професор
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ РОБОЧОГО ЧАСУ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

Облік робочого часу науково-педагогічних працівників (НПП) є складовою системи управління персоналом у закладах вищої освіти (ЗВО), що впливає на планування навантаження, оплату праці, кадрову політику й управління якістю освітнього процесу. За умов цифрової трансформації університетів традиційні підходи до табелювання дедалі більше втрачають аналітичну спроможність та не відображають реальної структури академічної праці.

Міжнародна інституційна практика засвідчує відсутність уніфікованої регламентації тривалості академічної праці. Зокрема, у методичних документах Університету Квінсленда зазначено: «Фактична кількість робочих годин для академічного персоналу або часові межі роботи не регламентуються, так як не завжди легко кількісно визначити саму роботу» [6]. Такий підхід контрастує з усталеною практикою українських ЗВО, де у табелях обліку найчастіше фіксується стандартизований показник тривалості робочого дня (6—8 год. залежно від тривалості робочого тижня), що не кореспондує з реальними обсягами навантаження.

Професійна діяльність НПП має багатовимірний характер і і включає освітню, наукову, методичну, організаційну та експертну роботу. Значна частина зазначених функцій здійснюється поза межами формально визначеного робочого часу, що унеможливлює її адекватне відображення в межах нормативного табелювання. Про складність кількісного вимірювання академічної діяльності свідчать дослідження з проблем цифровізації освіти, у яких зазначається, що значна частина роботи викладача пов'язана з нематеріальними, когнітивними та комунікативними процесами, що обмежено піддаються алгоритмізації [4; 7].

Емпіричні дані підтверджують стале зростання інтенсивності праці академічного персоналу. За результатами загальнонаціонального опитування у Великій Британії, проведеного University and College Union, «майже семеро з десяти респондентів (68 %) у

сфері вищої освіти зазначили, що темп та інтенсивність їхньої роботи суттєво зросли за попередні три роки» [2]. Крім того, половина респондентів повідомили, що «кількість відпрацьованих годин суттєво зросла за попередні три роки» [2].

Ці результати свідчать, що формалізований облік робочого часу не лише не відображає реального навантаження, а й консервує структурну несправедливість у його розподілі. Зокрема, формальне ведення обліку робочого часу має низку негативних наслідків: заниження реального трудового внеску НПП; часткова тінізація робочого часу у позаурочній діяльності; виснаження кадрового потенціалу внаслідок перевантаження; ускладнення внутрішніх процедур оцінювання якості освітньої та наукової діяльності; управлінські помилки при плануванні штатної чисельності.

В умовах цифровізації облік робочого часу дедалі частіше розглядається як елемент інформаційної інфраструктури університету. Аналітичний звіт TCP Software засвідчує різке зростання інституційного запиту на централізовані цифрові системи обліку: «створення єдиного джерела достовірних даних для розкладів викладачів, співробітників і адміністративного персоналу піднялося за значущістю з 19 % до 50 %» [5]. Водночас рівень готовності університетів до цифрової трансформації залишається недостатнім. Лише 36 % респондентів зазначили, що їхні установи є надзвичайно або дуже підготовленими» [5].

Виходячи із вище наведеного, удосконалення обліку робочого часу НПП доцільно здійснювати на засадах поєднання функціонального та процесного підходів. Функціональний підхід забезпечує структурування діяльності НПП за ключовими напрямами, тоді як процесний дозволяє фіксувати витрати часу на окремі операції в межах кожної функції. Така модель формує підґрунтя для управління на основі даних (data-driven management) та модернізацію систем управління персоналом і обліку робочих процесів [1; 3].

Перспективним напрямом є впровадження електронного табелю, синхронізованого з освітніми платформами (LMS), науковими базами та системами електронного документообігу. Така інтеграція забезпечує прозорість обліку, мінімізацію ручного введення даних, можливість автоматизованого аналізу навантаження та впровадження персоналізованих моделей планування робочого часу.

Особливого значення набуває функція аналітики робочого часу як інструменту стратегічного управління університетом. Дані

обліку можуть використовуватися для виявлення диспропорцій у навантаженні, оптимізації розкладів, обґрунтування потреб у додатковому штаті, а також формування гнучких траєкторій професійного розвитку викладачів. При цьому важливо забезпечити дотримання принципів захисту персональних даних і недискримінаційного застосування результатів аналізу.

Отже, удосконалення системи обліку робочого часу НПП є необхідною умовою підвищення ефективності управління ЗВО в умовах цифрової трансформації. Перехід до електронних табелів, інтегрованих з LMS і HR-системами, створює підстави для прозорішого розподілу навантаження, зниження ризиків професійного вигорання, підвищення управлінської обґрунтованості рішень та забезпечення соціальної справедливості у сфері академічної праці.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. European Commission. (2018). *Education and training monitor 2018*. Publications Office of the European Union. URL: https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/document-library-docs/volume-1-2018-education-and-training-monitor-country-analysis.pdf
2. Kinman, G. (2023). *Workload survey 2021/22: Higher education report*. University and College Union. URL: https://www.ucu.org.uk/media/14644/UCU-workload-survey-2021-HE-report/pdf/UCU_Workload_Survey_HE_May24.pdf
3. OECD. (2021). *OECD digital education outlook 2021: Pushing the frontiers with artificial intelligence, blockchain and robots*. OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-education-outlook-2021_589b283f-en.html
4. Selwyn, N. (2021). *Education and technology: Key issues and debates* (3rd ed.). Bloomsbury Academic.
5. TCP Software, & studioID. (2025). *How time tracking and scheduling bring agility to higher education*. TCP Software. URL: https://tcpsoftware.com/wp-content/uploads/2025/05/How-time-tracking-scheduling-bring-agility-highered.pdf?utm_source
6. The University of Queensland. (2021). *Workload allocation for academic staff guideline*. University of Queensland. URL: https://policies.uq.edu.au/document/view-current.php?id=373&version=1
7. Williamson, B. (2017). *Big data in education: The digital future of learning, policy and practice*. SAGE Publications. URL: https://www.researchgate.net/publication/338750109_Big_Data_in_Education_The_digital_future_of_learning_policy_and_practice

УДК 331

Мартиненко М.М
студентка кафедри соціоекономіки
та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

РОЛЬ ДОБРОВІЛЬНОГО МЕДИЧНОГО СТРАХУВАННЯ У МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО РОБОТОДАВЦЯ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Дієвість функціонування системи охорони здоров'я безпосередньо визначає рівень здоров'я населення країни, тому головною метою будь-якої системи є забезпечення максимально можливого покращення здоров'я людей при мінімальних витратах.

Вагомим компонентом системи охорони здоров'я будь-якої країни є медичне страхування, яке поділяється на обов'язкове та добровільне. Добровільне медичне страхування (ДМС) надає громадянам можливість самостійно обирати пакети медичних послуг, передбачені страховим полісом. До них можуть входити амбулаторне та стаціонарне лікування, швидка медична допомога й інші види медичних послуг. Клієнти також мають змогу визначати рівень медичних закладів, у яких отримуватимуть лікування. ДМС може бути частиною соціального пакету, який надає роботодавець, або оформлюватися особою самостійно як індивідуальне страхування [3, с. 118].

Ринок добровільного медичного страхування в Україні наразі знаходиться на стадії розвитку. Дослідження показують, що на сьогодні більше 95 % громадян не мають медичного страхування. Це означає, що перспективи розвитку системи медичного страхування в Україні великі, оскільки є багато потенційних споживачів страхових послуг [6, с. 65].

В наш час система охорони здоров'я в Україні функціонує в умовах тривалого повномасштабного конфлікту, який глибоко вплинув на її організаційні та фінансові ресурси. Низька якість і обмежена доступність медичних послуг зумовлені надмірним навантаженням на медичну інфраструктуру, руйнуванням закладів охорони здоров'я, відтоком медичних кадрів та нестачею фінансових ресурсів. За таких умов особливо важливо впроваджувати

альтернативні джерела фінансування, серед яких медичне страхування виступає дієвим інструментом забезпечення стабільності системи охорони здоров'я [2].

Добровільне медичне страхування надає громадянам можливість користуватися широким спектром якісних медичних послуг і водночас слугує доповненням до безоплатної медичної допомоги, яка надається населенню. Для підвищення якості медичного обслуговування та зміцнення фінансової стійкості системи охорони здоров'я України доцільно впровадити страхову медицину, зокрема створити фонди обов'язкового медичного страхування з регіональними представництвами та розробити ефективні механізми збору страхових внесків. Співпраця між суб'єктами обов'язкового медичного страхування має будуватися на основі договорів, що укладаються страховиками (фондами обов'язкового медичного страхування) зі страхувальниками (роботодавцями, суб'єктами господарювання), державними та приватними закладами охорони здоров'я і фармацевтичними підприємствами [1, с. 157-160].

Македон В. В. та Михайленко О. Г. вважають, що медичне страхування в умовах перетворення системи соціального захисту відображає як державні інтереси, так і потреби значної частини населення. Подібно до інших видів страхування, його основним призначенням є забезпечення соціального захисту громадян, що безпосередньо впливає на їхній добробут і рівень матеріальної забезпеченості. Основна мета медичного страхування полягає у гарантуванні населенню доступу до медичної допомоги та фінансуванні профілактичних заходів у разі настання страхового випадку. Загалом, головним завданням функціонування медичного страхування є забезпечення належного рівня охорони здоров'я як для працюючих, так і для непрацюючих верств населення [5, с. 31].

А ось на думку Коновалової Л. В. і Довжук В. В., медичне страхування може бути ефективним механізмом фінансування медицини, зменшуючи тиск на державний бюджет і витрати громадян на медичні послуги. Добровільне медичне страхування можуть забезпечити роботодавці та громадяни за свій рахунок [4, с. 20].

Як зазначає Білоцький В. А., післявоєнне відновлення України потребуватиме глибокої реорганізації соціальної сфери, особливо системи охорони здоров'я. Зростання потреби в медичних послугах серед цивільного населення, військових, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих категорій населення вимагає стабільного й достатнього фінансування. Оскі-

льки держава не спроможна покривати всі витрати на охорону здоров'я виключно за рахунок бюджету, необхідно залучати додаткові джерела. Міжнародна практика свідчить, що запровадження ефективної системи медичного страхування підвищує доступність і якість медичних послуг, а також забезпечує фінансову стійкість системи охорони здоров'я [2].

Таким чином, медичне страхування є важливою складовою системи охорони здоров'я, що здатна забезпечити фінансову стабільність галузі та підвищити якість медичних послуг. В умовах післявоєнного відновлення України воно може стати ефективним механізмом залучення додаткових ресурсів і зменшення навантаження на державний бюджет. Добровільне медичне страхування може сприяти розширенню доступу населення до медичної допомоги, підвищенню рівня соціального захисту громадян і стійкості системи охорони здоров'я в цілому.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бєлова, О. О. (2023). Медичне страхування та проблеми його розвитку в Україні. *Молодий вчений*. 12 (124), 157-161. https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-7.

2. Білоцький, В. А. (2025). Теорії та механізми медичного страхування: світовий досвід та реалізація в Україні. Фінанси. *Банківська справа та страхування,* 73. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-114.

3. Кириченко, С. О., Тарічева, М. Ю. (2024). Медичне страхування: перспективи та можливості для України. *Агросвіт,* 10, 116-121. https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3673/3708.

4. Коновалова, Л. В., Довжук, В. В. (2025). Впровадження медичного страхування в практичну діяльність з наданням якісних медичних послуг в Україні. *Медицина та фармація: освітні дискурси*. 2, 18-22. https://doi.org/10.32782/eddiscourses/2025-2-3.

5. Македон, В. В., Михайленко, О. Г. (2023). Напрямки розвитку медичного страхування в системі національної економіки країни. *Причорноморські економічні студії*. 79, 30-39. http://bses.in.ua/journals/2023/79_2023/6.pdf.

6. Попович, Д. В. (2022). Функціонування системи медичного страхування: зарубіжний досвід та можливості його використання в Україні. *Молодий вчений*. 10, 64-70. https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5611.

УДК 331.5

Маршавін О. Ю.
аспірант кафедри соціоекономіки
та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

КРЕАТИВНИЙ СЕГМЕНТ РИНКУ ПРАЦІ: ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ КРЕАТИВНИХ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасних умовах постіндустріальної економіки знань креативність стає визначальним чинником інноваційного розвитку. Ще на початку 2000-х виникла концепція «креативної економіки», пов'язана з роботами Р. Флоріди та Ч. Лендрі, які наголошували на зростанні ролі творчого потенціалу. Згідно з Р. Флорідою, креативність — це здатність створювати змістовно нові форми, що стала головним джерелом конкурентних переваг [10, с.29]. Українські науковці А. Колот і О. Герасименко зазначають, що в цифрову епоху саме творчий потенціал людини значною мірою визначає конкурентоспроможність економіки, а попит на висококваліфікований, креативний персонал як носій потужного людського капіталу зростає у багатьох сегментах [7, с.129]. Л. Лавриненко додає, що творчі особистості виступають двигуном економічного зростання країни, адже високий рівень креативності робочої сили дозволяє швидко опановувати нові види діяльності в інноваційному середовищі [8, с.87].

В економічній літературі креативний сегмент ринку праці розглядається через призму різних підходів до визначення меж «креативної економіки» та «креативних індустрій». Загальноприйнятого переліку креативних видів діяльності не існує, натомість використовуються різноманітні методологічні підходи. Британський підхід (DCMS) історично включає сфери культури, медіа, дизайну, IT тощо на основі критеріїв інтелектуальної власності та художнього змісту. Модель WIPO зосереджується на «copyright-based industries» (галузях, що базуються на авторському праві). У межах методології ЮНЕСКО (FCS) використовуються культурні домени та пов'язані з ними культурні товари й послуги. Модель KEA, розроблена для Європейської Комісії, пропонує міждисциплінарну рамку класифікації культурних і креативних індустрій, з урахуванням цифрових сегментів. Підхід UNCTAD до креативної

економіки охоплює ширший спектр креативних товарів і послуг, включно з ремеслами, деякими виробничими секторами, роздрібною торгівлею книжками, газетами і канцелярією, сучасним цифровим контентом. Кожен із цих підходів використовує власні критерії, через що переліки креативних видів діяльності розрізняються. Відтак, для цілей аналізу ринку праці важливо визначити чіткі методичні засади ідентифікації креативного сегменту з урахуванням національних особливостей.

В Україні поняття «креативні індустрії» закріплене в Законі «Про культуру» як види економічної діяльності, що створюють додану вартість і робочі місця через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження [5]. У 2019 році Кабінет Міністрів України затвердив перелік з 34 видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій, згідно з класифікатором КВЕД-2010 [6]. Проте вітчизняні дослідники наголошують на необхідності розширення цього переліку. Зокрема, експертне опитування, проведене в 2019–2020 рр. Інститутом економіки промисловості НАН України, показало значну підтримку ідеї включення до креативних індустрій таких видів діяльності, як наукові дослідження і розробки (підтримали 71,7 % експертів), вища освіта (69,6 %), консалтингові та експертні послуги (63 %) та ін. [9, с.85]. На думку науковців, офіційні критерії слід розширити, щоб охопити всю різноманітність проявів креативної праці, не відображених у застарілих класифікаціях.

В рамках дослідження сформовано авторський підхід до окреслення креативного сегменту ринку праці, центральним елементом якого є уточнення дефініції креативних видів діяльності (далі — КВД): креативні види діяльності — це сукупність видів економічної діяльності, результатом яких є створення культурного, художнього, інтелектуального або інноваційного продукту, що має економічну, інноваційну, соціальну або символічну цінність та може бути формалізована за допомогою офіційних класифікаторів видів економічної діяльності. Такий продукт може бути як матеріальним, так і нематеріальним (наприклад, стратегія, концепція, знання, послуга) і створюється на основі творчості, знань, таланту, індивідуального або колективного самовираження.

Для ідентифікації креативних видів діяльності автором запропоновано цілісну методологію з трьох взаємодоповнюючих компонентів:

1. Теоретичне обґрунтування. На цьому етапі проаналізовано зміст потенційно креативних видів економічної діяльності на предмет відповідності критеріям креативності та головній ознаці

авторської дефініції — створення культурного, художнього, інтелектуального або інноваційного продукту.

2. Експертне оцінювання.

3. Порівняння з існуючими класифікаціями. Проведено зіставлення отриманих результатів з міжнародними та національними класифікаціями креативних індустрій — UNCTAD, DCMS, WIPO, KEA, КМУ [1, 2, 3, 4, 6], що забезпечує їх спадкоємність і валідність.

Експертне опитування «Ідентифікація креативних видів діяльності: експертне дослідження» проведено автором у травні–липні 2025 року з метою визначення видів економічної діяльності з найбільш суттєвою креативною складовою. Результати опитування сформульовані на основі анкет 102 експертів (віком від 25 років). Вибірка має наступні основні характеристики:

– 98 % респондентів мають вищу освіту, з яких 24 % — науковий ступінь (кандидата або доктора наук), 3 % — ступінь MBA;

– професійна приналежність респондентів охоплює широкий спектр сфер креативного сектору, включаючи архітектуру, дизайн, IT, маркетинг, медіа, культуру, освіту та науку, а також державне управління у сфері культури, інновацій та підприємництва;

– значна частка респондентів займає керівні посади (63 %), ще 18 % респондентів відносяться до науково-педагогічний працівник (викладачі, науковці, дослідники);

– переважна більшість (79 %) експертів належать до вікової категорії 31–50 років, тобто поєднують значний професійний досвід із активною залученістю в соціально-економічні процеси;

– більшість працюють в організаціях із вираженою творчою складовою: модальне значення рейтингу креативності їхніх організацій становить 5, середнє — 4,4 за 5-бальною шкалою.

Опитування проводилось за допомогою анкети, що містила перелік видів діяльності (за кодами КВЕД-2010), кожен з яких респонденти оцінювали за рівнем креативної складової з використанням 5-бальної шкали. Для аналітичної інтерпретації результатів опитування було використано такі статистичних індикатори, як модальне значення, середнє арифметичне оцінок, коефіцієнт варіації. Результати опитування слугували додатковим, а не абсолютним критерієм прийняття рішення про віднесення діяльності до КВД: експертні оцінки співставлялися з теоретичними критеріями і чинними класифікаціями, випадки розбіжностей критично осмислювалися.

На основі проведеного теоретичного аналізу та експертної верифікації сформовано остаточний перелік КВД — видів економічної діяльності, що відповідають критеріям креативності (табл. 1).

Таблиця 1

**ПЕРЕЛІК ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ,
ЩО ВІДНЕСЕНІ ДО КРЕАТИВНИХ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ
(АВТОРСЬКА КЛАСИФІКАЦІЯ)**

Види економічної діяльності	Код згідно ДК 009:2010
Виробництво ювелірних і подібних виробів	32.12
Видання книг	58.11
Видання газет	58.13
Видання журналів і періодичних видань	58.14
Інші види видавничої діяльності	58.19
Видання комп'ютерних ігор	58.21
Видання іншого програмного забезпечення	58.29
Виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм	59.11
Компонування кіно- та відеофільмів, телевізійних програм	59.12
Видання звукозаписів	59.2
Діяльність у сфері радіомовлення та телевізійного мовлення	60
Комп'ютерне програмування	62.01
Консультування з питань інформатизації	62.02
Діяльність інформаційних агентств	63.91
Консультування з питань керування	70.2
Діяльність у сфері архітектури	71.11
Наукові дослідження та розробки	72
Рекламні агентства	73.11
Спеціалізована діяльність із дизайну	74.1
Діяльність у сфері фотографії	74.2
Освіта	85
Діяльність у сфері творчості, мистецтва та розваг	90
Функціювання бібліотек і архівів	91.01
Функціювання музеїв	91.02

Джерело: розроблено автором на основі [1, 2, 3, 4, 6, 9] та результатів авторського експертного опитування.

Представлений перелік КВД охоплює не лише культурно-мистецькі напрями (виконавські мистецтва, видавнича справа, медіа, дизайн), а й ІТ-сектор і суміжні послуги, архітектурно-інженерну діяльність, наукові дослідження та розробки, а також сферу освіти як систему формування людського капіталу через створення, збереження та поширення знань і навичок. Така класифікація узгоджується з розширеним трактуванням креативності, що включає інтелектуальну та інноваційну складову поряд із власне художньою творчістю. Одночасно з переліку виключено ряд видів діяльності, котрі хоч і фігурують в міжнародних та національних класифікаціях, проте не відповідають означеним вище критеріям КВД та не отримали високих оцінок під час експертного опитування.

Проведене дослідження оновлює та розвиває наукові засади науки про працю в частині аналізу новітнього сегменту ринку праці — креативного. Отримані теоретичні та емпіричні результати дозволили конкретизувати понятійний апарат та сформувати оригінальну класифікацію КВД. Для державної політики результати дослідження мають прикладну цінність у контексті підтримки креативного сектору та розвитку людського капіталу.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Department for Culture, Media and Sport. Creative Industries Economic Estimates Methodology. (2016). https://assets.publishing.service.gov.uk /media/ 5a8039af40f0b62302692413/CIEE_Methodology.pdf.

2. KEA European Affairs. The economy of culture in Europe. (2006). *European Commission.* https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/studies/cultural-economy_en.pdf.

3. United Nations Conference on Trade and Development. Creative goods groups. (2007). https://unctadstat.unctad.org/EN/Classifications/DimHS2007Products_Creatives_Hierarchy.pdf.

4. World Intellectual Property Organization. Guide on surveying the economic contribution of the copyright-based industries. (2015). https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/copyright/893/wipo_pub_893.pdf.

5. Про культуру, Закон України № 2778-VI. (2010). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text.

6. Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій, Розпорядження Кабінет Міністрів України № 265-р. (2019). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265-2019-%D1 %80#Text.

7. Колот, А. М., & Герасименко, О. О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку. (2021). *КНЕУ імені Вадима Гетьмана*. https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/36870.

8. Лавриненко, Л. (2016). Творча праця та творчість в інноваційному середовищі. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*, 3(2), 85–90. https://economics-msu.com.ua/en/journals/tom-3-2-2016/tvorcha-pratsya-ta-kreativnist-v-innovatsiynomu-seredovishchi.

9. Новікова, О. Ф., Азьмук Н. А., & Шастун А. Д. (2021). Розвиток креативних індустрій в Україні в контексті становлення цифрової економіки. *Modern Transformations in Economics and Management,* Baltija Publishing. http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/125/3502/7372-1.

10. Флоріда, Р. (2018). Homo creativus: Як новий клас завойовує світ. *Наш Формат*.

УДК 331.5:339.9(477)

Маршавін Ю.М.
д.е.н., професор кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Кицак Т.Г.
к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ПАРАДИГМА РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Після кількох десятиліть відносно ефективного і сталого функціонування глобальний світ вступив в епоху фундаментальних змін. Не занурюючись в аналіз всіх економічних, технологічних, кліматичних, ресурсних, демографічних, геополітичних факторів змін та їх наслідків, констатуємо необхідність пошуку раціональних підходів до розв'язання нових проблем і викликів, які з'явились в Україні в умовах глобальних зовнішньоекономічних зрушень і соціально-економічних катаклізмів, спричинених російською воєнною агресією, яка додатково загострює карколомні негативні процеси у всіх сферах соціально-економічного життя.

Але незважаючи на те, що війна й досі триває, актуальним завданням української влади, та її інститутів є розроблення, стратегії та інструментів економічного відновлення, включаючи зовнішньоекономічну і соціальну сфери.

Проблемам розвитку українського ринку праці в умовах глобальних зрушень і трансформацій соціально-економічного простору, втратам, спричиненим російсько-українською війною, засобам економічного відновлення, включаючи сферу зайнятості у повоєнний період, присвячено чимало наукових робіт. У них досліджуються зміни у глобальній економіці, що охоплюють усі складові суспільно-відтворювальних процесів, разом зі світовою

торгівлею. Науковці, аналізуючи наслідки російсько-української війни, поряд із зазначенням людських страждань, жахливих соціально-економічних втрат, досліджують вплив руйнування промислових потужностей на скорочення експортного потенціалу країни, обґрунтовують заходи з відродження економіки задля формування надійного фундаменту підвищення якості життя населення, яким є ринок праці і сфера зайнятості. Зокрема у дослідженнях [1; 2; 3; 5] підкреслюється важливість забезпечення у повоєнний час доступу до закладів охорони здоров'я і його профілактики, доступу до ринку праці й закладів освіти, підвищення кваліфікації та/або перекваліфікації, обґрунтовуються шляхи і засоби використання людського потенціалу для повоєнного відновлення економіки, зазначається позитивний результат збільшення експорту з кінця 2010 р., доходи від якого стали фактором збільшення інвестицій в основний капітал. Але, на жаль, це було використано в основному для нарощування експорту товарів низького рівня переробки.

У публікації Верховод І. та Яловської Ю. обґрунтовано роль і значення технічних і соціальних інновацій, які в умовах глобалізаційних зрушень дадуть змогу забезпечити сталість розвитку ринку праці та підвищити конкурентоспроможність робочої сили [4].

У статті Антонюк В., Підоричевої І., Ляшенко В. зазначається, що на тлі структурної слабкості економіки України, її неефективної спеціалізації на сировинних і низькотехнологічних виробництвах, кадрова проблема у період відновлення національної економіки буде однією з найскладніших з огляду на зменшення чисельності робочої сили та значного руйнування системи професійної освіти [5].

Лопушняк Г., Чала Н., Поплавська О., Данилевич Н., Левсейтчева О., Сова Р. пов'язують повоєнне відновлення ринку праці не лише з підвищенням рівня заробітної плати, але й з розширенням можливостей кар'єрного зростання працівників, що дасть змогу залучати та утримувати таланти, а також зменшити ризик виникнення девіантної поведінки на робочому місці внаслідок несправедливої оцінки зусиль працівників [6].

У численних публікаціях А. Колота, присвячених розбудові нової економіки та мережевого суспільства, підкреслюється домінантна позиція на предмет того, що в епіцентрі економічних, соціальних, суспільних перетворень перебуває людина як носій трудового потенціалу, культури, духовності, як мета суспільного розвитку та основна його цінність [7].

Заслуговує на увагу пропозиція В. Воскобойника — президента Всеукраїнської асоціації компаній з міжнародного працевлаштування (2025) щодо необхідності вже сьогодні розробляти та впроваджувати комплекс заходів щодо забезпечення України людськими ресурсами, як необхідної умови повноцінного відновлення країни після війни, та розробки стимулів для повернення з-за кордону українських мігрантів, залучення людських ресурсів з інших країн, а також їх соціалізації в Україні [8].

Однак, незважаючи на досить ґрунтовні напрацювання зазначених та інших науковців, які досліджують проблеми ринку праці України в умовах глобалізаційних економічних зрушень і воєнної агресії, ці проблеми потребують подальшого аналізу. На нашу думку, перш за все необхідно відмовитися від традиційного ізольованого бачення зовнішньоекономічної діяльності і ринку праці та сфери зайнятості лише як напрямів економічного розвитку і соціальної сфери відповідно. Важливим є аналіз впливу зовнішньоекономічної діяльності саме на ринок праці, рівень розвитку якого визначає добробут, фізичне і ментальне здоров'я кожного співвітчизника. Також заслуговують обґрунтування конструкти, пов'язані з визначенням адаптаційних пріоритетів ринку праці і сфери зайнятості до глобалізаційних зовнішньоекономічних процесів, що набуватимуть особливої актуальності у період соціально-економічного відновлення України.

Починаючи з другого десятиліття 2000-х рр., в українському експорті поступово збільшилася частка продукції сільського господарства: у 2007 р. аграрна продукція за основними товарними групами ледь досягала 9 %, а вже у 2015 р. — наблизилася до 30 %, у 2021 р. — перевищила 30 % загального обсягу експорту (табл. 2).

Звісно, якщо значні обсяги експорту позитивно вплинули на збереження і створення робочих місць, а звідси — на кількість зайнятого населення, то його архаїчна структура сприяла консервації малопродуктивної зайнятості, переважанням низькокваліфікованої робочої сили (табл. 3). До того ж, у період, що аналізується, продовжився процес, який почався у 1990-х рр., переміщення зайнятості в оптову та роздрібну торгівлю. Так, напередодні повномасштабної російської агресії у зазначеному виді економічної діяльності кількість зайнятого населення перевищила чисельність зайнятих у будь-якому іншому виду діяльності і становила 23,1 %.

Таблиця 2

СТРУКТУРА УКРАЇНСЬКОГО ЕКСПОРТУ ЗА ОКРЕМИМИ ВИДАМИ ТОВАРІВ, %.

Структура експорту за окремими видами товарів	Роки						
	2000	2005	2007	2010	2015	2020	2021
Продукція тваринного походження	2,5	2,1	1,5	1,5	2,2	2,4	2,0
Продукція рослинного походження	2,5	5,0	3,5	7,7	20,9	24,2	22,8
Готові харчові продукти	2,8	3,8	4,3	5,0	6,5	6,8	5,6
Сумарно аграрна продукція по основним товарним групам	7,8	10,9	9,3	14,2	28,7	33,4	30,4
Мінеральні продукти	9,6	13,8	8,7	13,1	8,1	10,8	12,4
Продукція хімічної промисловості	10,6	8,7	8,2	6,8	5,6	4,1	4,1
Недорогоцінні метали	44,4	40,9	42,1	33,7	24,8	18,4	23,5
Механізми, обладнання, машини, електротехнічне обладнання	9,3	8,3	10,1	11,0	10,3	9,1	7,7
Прилади, апарати тощо	0,4	0,4	0,4	0,5	0,4	0,3	0,3
Сумарно продукція обробних галузей	9,7	8,7	10,5	11,5	10,7	9,4	8,0

Джерело: Сформовано на основі [9, с. 281; 10, с. 258; 11, с. 402, 403, 408, 12, с. 353, 357, 362; 13, с. 296, 300, 303]

Отже, експортноорієнтована модель економічного зростання, яка реалізовувалася в Україні навіть у період проведення антитерористичної операції, хоча й сприяла відносно стабільному економічному розвитку і невисокому рівню безробіття за рахунок сприятливої кон'юнктури зовнішніх товарних ринків і заниженому курсу гривні до долара США, але разом з тим вплинула на формування неефективної моделі економічної спеціалізації України у міжнародному поділі праці і консервації застарілої структури зайнятості.

Висновки. В епоху глобалізаційних зрушень, карколомних наслідків російської воєнної агресії, на ринок праці України здійснюють вагомий вплив значна кількість чинників, серед яких ос-

новними є міжнародна торгівля, діяльність транснаціональних компаній, нормативні акти Євросоюзу, СОТ, інших наднаціональних і міжнародних інститутів, фінансових установ, валютні курси, міграційні процеси тощо. Для активізації зовнішньоекономічної діяльності, як важливого чинника розвитку зайнятості, нашій державі необхідно здійснювати заходи 2-х типів: загальноекономічні та спеціальні. Загальноекономічні заходи мають базуватися не на сприятливій кон'юнктурі сировинних ринків, а включати перш за все стимулювання наукових розробок, як основи виробництва високотехнологічної інноваційної продукції з високою доданою вартістю. Має відбуватись стимулювання інвестування, впровадження науково обґрунтованих цифрових технологій, штучного інтелекту, Інтернету речей, автоматизація та роботизація виробництв, що сприятиме значному підвищенню продуктивності праці та узгоджених з нею темпів зростання розмірів заробітної плати працівників. Це також позитивно вплине на зростання обсяг експорту, збільшення попиту на кваліфіковану робочу силу, покращення професійно-кваліфікаційної структури зайнятості.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Геєць В.М., Близнюк В.В., Никифорук О.І. Актуальні аспекти політики соціальної якості в постконфліктній економіці України. Економіка України. 2022. №6. С. 03-22. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr. 2022.06.003.

2. Звєряков М. (2024). Структура національної економіки в умовах глобальних змін. Економіка України. 2024. № 12 (757). С. 03-25. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.12.003.

3. Плотников О. Формування багатополярності світу та її вплив на розвиток України. Економіка України. 2025. № 3. С. 50–62. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.03.050.

4. Верховод І., Яловська Ю. Інновації та розвиток ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень. Зб. матеріалів ІІІ Всеукраїнської наук.-практ. конф. «Розвиток ринку праці в умовах глобалізацій них зрушень: виклики для України. 24 квітня 2025 р., м. Київ: МДУ, 2025. С. 20-22.

5. Антонюк, В., Підоричева, І., Ляшенко, В. Професійно-кваліфікаційні диспропорції ринку праці як перешкода для структурної трансформації підприємницького сектору України в сучасних і повоєнних умовах. Економіка України. 2024. № 2. С. 3-31. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.02.003.

6. Nina Chala, Oksana Poplavska, Nataliia Danylevych, Olena Ievseitseva and Roman Sova. Intrinsic motivation of millennials and generation Z in the new post-pandemic reality. Problems and Perspectives in Management, 2022. № 20(2), Pp. 536–550. DOI: https://doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.44.

7. Колот А. Вища освіта і соціально-трудова сфера в координатах нової економіки: концепт взаємодії та розвитку. Social and labour relations: theory and practice, 2025. № 2. С. 11-29. DOI: 10.21511/slrtp.15(1).2025.02.

8. Воскобойник В. Майбутнє українських біженців — повернення чи еміграція. Зб. матеріалів ІІІ Всеукраїнської наук.-практ. конф. «Розвиток ринку праці в умовах глобалізацій них зрушень: виклики для України». 24 квітня 2025 р., м. Київ: МДУ, 2025. С. 24-26.

9. Статистичний щорічник України за 2000 рік. К. : Техніка, 2001. — 598 с.

10. Статистичний щорічник України за 2010 рік. К. : Агентство Трейд, 2011. — 559 с.

11. Статистичний щорічник України за 2015рік. К. : Державна служба статистики. 569 с.

12. Статистичний щорічник України за 2020рік. К. : Державна служба статистики. 2021. 449 с.

13. Статистичний щорічник України за 2022 рік. К. : Державна служба статистики. 2023. 359 с.

УДК

Масалова Д.О.,
здобувачка магістерського рівня,
освітня програма «Менеджмент персоналу»

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ РЕАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

У сучасному глобалізованому світі корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) поступово перетворюється з добровільної ініціативи окремих компаній на обов'язковий компонент сталого розвитку підприємств. Впровадження практик КСВ сприяє зміцненню репутації, зниженню ризиків, покращенню відносин з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, а також інтеграції підприємств у міжнародні ланцюги постачання. У різних країнах світу реалізація КСВ здійснюється за специфічними моделями, які формуються під впливом культурних, правових, економічних та інституційних чинників. Найбільш репрезентативними серед них є американська, європейська та японська (азійська) моделі.

Американська модель КСВ функціонує переважно в межах ліберальної економіки США та Канади, де домінують ринкові механізми регулювання. Основна особливість цієї моделі полягає в добровільному характері реалізації КСВ-ініціатив, орієнтованих здебільшого на досягнення маркетингових і репутаційних вигод. Компанії часто сприймають КСВ як інструмент формування позитивного іміджу та підвищення лояльності клієнтів. Серед поширених практик — участь у благодійних проєктах, фінансування локальних ініціатив, публічні PR-кампанії з екологічним або соціальним підтекстом.

Водночас така модель наражається на критику через недостатню прозорість та ризики «greenwashing» — ситуацій, коли компанії демонструють соціальну відповідальність лише на рівні декларацій, не супроводжуючи це реальними діями. Згідно з дослідженням Procurement Tactics (2025), 77 % споживачів надають перевагу компаніям, які активно впроваджують КСВ-ініціативи, а 88 % шукають інформацію про КСВ компанії перед здійсненням покупки. Попри це, американська модель має високу адаптивність і частково вже імплементується в Україні, особливо серед IT-компаній, які активно використовують КСВ як частину HR-брендингу [1].

Європейська модель КСВ, на відміну від американської, базується на нормативно-правовому підґрунті та інтеграції соціальної відповідальності в систему стратегічного управління компаніями. Основні країни-носії цієї моделі — Німеччина, Франція, Нідерланди та Швеція. У 2014 році Європейський Союз ухвалив Директиву 2014/95/ЄС, що зобов'язує великі компанії публікувати нефінансову звітність щодо соціальних, екологічних та управлінських аспектів (ESG).

Ця модель характеризується системним підходом до КСВ як до частини сталого розвитку компанії. Практики європейських корпорацій охоплюють широке коло питань — від кліматичної відповідальності до дотримання прав людини в ланцюгах постачання. Наприклад, Danone інвестує значні кошти у впровадження програм сталого землеробства, а Siemens — у розбудову гендерно збалансованої корпоративної культури. За даними WINS Solutions, у 2025 році 76 % компаній публікують стандартизовані звіти з КСВ, що свідчить про зростання прозорості та відповідальності бізнесу [2].

Проте, високий рівень формалізації процесу створює суттєві виклики для малого та середнього бізнесу, який часто не має ресурсів на впровадження повномасштабних КСВ-практик. Для України перспективним є поступовий перехід до європейської моделі через гармонізацію законодавства, зокрема в частині нефінансової звітності для компаній, що працюють з європейськими партнерами або залучають іноземні інвестиції.

Японська модель КСВ вирізняється глибокою культурною вкоріненістю у філософію корпоративної гармонії, етичної відповідальності та колективізму. У Японії, Південній Кореї та інших країнах Азії КСВ не сприймається як зовнішній обов'язок або інструмент регуляції, а радше як внутрішній моральний імператив. Бізнес вважається соціальним інститутом, що має дбати про гармонію з працівниками, споживачами, природою та суспільством.

Такий підхід втілюється в корпоративних практиках компаній, як-от Toyota чи Panasonic, що реалізують програми довічної зайнятості, підтримки місцевих громад та спадковості виробничих цінностей. Хоча ця модель менш формалізована, вона демонструє ефективність у довгостроковій перспективі. Проте, брак чітких стандартів і вимог до звітності ускладнює зовнішню оцінку результативності таких ініціатив.

В українських умовах японська модель може бути адаптована на рівні сімейного бізнесу, локальних підприємств або компаній, що діють у контексті національних традицій. Це вимагає, однак,

переосмислення ролі бізнесу як не лише економічного, а й морального суб'єкта [3].

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) в Україні, хоча й залишається відносно новим явищем, за останні роки зазнала істотної трансформації. Особливої динаміки цей процес набув після початку повномасштабної війни, яка суттєво змінила контекст функціонування бізнесу та поставила перед підприємствами нові моральні, соціальні та економічні виклики. У таких умовах КСВ перестає бути винятково інструментом маркетингу чи елементом бренд-комунікації — вона трансформується в базову складову стратегічної стійкості компаній та механізм підтримки соціальної єдності.

Згідно з дослідженням, опублікованим у Grassroots Journal of Natural Resources (2025), із початком війни соціальна відповідальність бізнесу набула виняткового значення. Підприємства опинилися перед необхідністю забезпечення не лише власної економічної стабільності, а й підтримки працівників, спільнот, а подекуди — й цілих територіальних громад. Прикладом може слугувати компанія Customertimes, яка активно впроваджує благодійні ініціативи, надає технічну допомогу волонтерам і підтримує освітні проєкти для дітей, постраждалих від війни. Така діяльність ілюструє зростаючу роль КСВ у зміцненні соціального капіталу держави та наближенні українського бізнесу до європейських стандартів сталого розвитку.

Попри окремі позитивні приклади, КСВ в Україні поки що не є масовим або системним явищем. За відсутності чіткої нормативно-правової бази, значна частина компаній не має стимулів до впровадження практик КСВ на постійній основі. Особливо це стосується малого та середнього бізнесу, який стикається з обмеженням фінансових і людських ресурсів. Додатковим бар'єром залишається низька обізнаність про сучасні стандарти нефінансової звітності, як-от GRI (Global Reporting Initiative) чи нові європейські вимоги ESRS (European Sustainability Reporting Standards).

У зв'язку з цим розвиток КСВ в Україні потребує стратегічного підходу з боку держави, бізнес-асоціацій та громадянського суспільства. Доцільними кроками можуть стати: впровадження національного стандарту звітності з КСВ, який би гармонізував українське регулювання зі світовими практиками; надання податкових або інституційних преференцій компаніям, які впроваджують сертифіковані соціальні програми; створення онлайн-платформи обміну досвідом та публічної звітності з КСВ; а також

інтеграція теми КСВ у програми підготовки управлінців, економістів і підприємців [3;4].

Таким чином, КСВ в Україні перебуває на етапі переходу від епізодичних ініціатив до формування інституціоналізованої моделі, що може стати важливим чинником модернізації українського бізнесу. В умовах зовнішніх викликів саме соціально відповідальний бізнес здатен не лише зберегти конкурентоспроможність, а й відігравати активну роль у відновленні країни.

ЛІТЕРАТУРА

1. Corporate Social Responsibility Statistics 2025. URL: https://procurementtactics.com/corporate-social-responsibility-statistics/?utm_source=chatgpt.com

2. SUSTAINABLE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) IN 2025 VERSUS 2024. URL: https://www.winssolutions.org/corporate-social-responsibility-csr/?utm_source=chatgpt.com

3. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2023. Том 6 (53). С. 405–416.

4. Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. Економіка та держава. 2013. № 4. С. 12–17.

UDC 331.1

Melnyk M.M.
Postgraduate student of the Department of
Socioeconomics and Human Resources Management
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman
Economist at Economics & Data ED23

DIGITALIZATION AS A DETERMINANT OF THE FORMATION OF A YOUTH LABOR MARKET SUBJECT IN UKRAINE

One of the most influential determinants of the development of the youth labor market subject is the global digitalization of modern society. In the context of the transformation of the global labor market, digitalization is not only a technological process, but also a key socio-economic factor that determines new models of employment (remote, platform work, flexible employment), professional self-realization and the formation of a labor market subject.

Digital technologies — artificial intelligence, cloud systems, blockchain, big data — are changing the requirements for employees' competencies. Digital skills, adaptability, critical thinking and communication in a digital environment are becoming increasingly important. Young people who have such skills have much higher chances of successful employment, participation in international projects, and creation of their own initiatives.

This leads to the formation of a new paradigm of the youth labor market subject — digitally literate, mobile, flexible, independent, capable of continuous learning and work in the digital economy. Such a subject not only responds to changes, but also actively forms new professional practices, in particular in the field of freelancing, platform employment, and digital entrepreneurship.

Achieving these priorities requires the implementation of a number of initiatives, such as the development of basic digital skills and competencies from an early age, the introduction of effective digital education [1; 2], monitoring the digital literacy of the population, increasing digital provision and combating digital inequality.

The main indicator of digitalization in the European Union is *the Digital Transformation Index (DESI),* which measures the general

digital skills of the population, as well as the development of digital infrastructure and digital services. DESI is a comprehensive index that summarises relevant indicators of Europe's digital performance and tracks the evolution of EU Member States across four main dimensions: human capital, connectivity, digital integration and digital public services. In Ukraine, the Digital Economy and Society Index officially began to be implemented in 2023. This is an important step towards integration into the digital space of the European Union [12].

One of the effective tools for measuring digitalization is international surveys and the development of indicators of digital skills of the population.

Eurostat collects digital indicators through the EU survey on the use of ICTs in households and individuals. The results of the main indicators are presented within the Eurostat dataset «Digital economy and society» [7]. Separately, Eurostat highlights ICT use and competence among young age groups (16–29 years).

When studying digital skills, Eurostat uses the Digital Competence Framework (DigComp) [8; 9]. This framework helps European citizens to independently assess their digital skills, set learning goals, identify learning opportunities, and access better career opportunities. Our state should also adapt and officially approve the DigComp and DigCompEdu frameworks to the Ukrainian context.

The digital literacy of young people in the EU is also assessed using such international studies:

- ICILS (from IEA) [10] studies computer and information literacy of 8th grade students, as well as computer thinking. Ukraine is not yet participating. The implementation of ICILS is strategically important for integration into the EU educational space.
- PISA (from OECD) [13; 14] assesses the skills of 15-year-old students, including digital literacy. Ukraine has been participating in the study since 2018.

The purpose of these European initiatives [3; 4; 5; 6] is to develop digital literacy to overcome digital inequality — the social gap between those who have access to digital resources and those who do not. This phenomenon is especially relevant for Ukrainian youth living in rural regions, war zones, or belonging to socially vulnerable groups, as well as for women who have a lower level of digital skills [11, 7].

The consequence of digital inequality is the restriction of young people's access to remote work, freelancing, platform employment, reduced chances of retraining and participation in international

projects, deepening social vulnerability and the risk of exclusion from the digital economy.

Thus, digitalization is a key determinant of the development and formation of a subject of the youth labor market in Ukraine, especially in the context of war and global changes. Young people who have digital skills have significantly higher chances of employment. At the same time, digitalization creates new challenges: risks of digital inequality, income instability in the platform economy, lack of social guarantees for freelancers, as well as psychological pressure due to the constant need to adapt. This requires the state not only to develop digital skills, but also to create a regulatory framework that will ensure decent work in the digital age in Ukraine.

REFERENCES

1. Digital Education Action Plan (2021–2027). (2020). https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan.
2. Explanatory memorandum to COM(2020)624 — Digital Education Action Plan 2021–2027: Resetting education and training for the digital age. (2020). https://www.eumonitor.eu/9353000/1/j4nvhdfdk3hydzq_j9vvik7m1c3gyxp/vlcis37domym.
3. Council resolution on a strategic framework for European cooperation in education and training towards the European Education Area and beyond (2021–2030). (2021). https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021G0226(01).
4. Structured dialogue with Member States on digital education and skills. (2022). https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan/action-1#StructuredDialogue.
5. Commission staff working document: Accompanying the documents proposal for a Council recommendation on the key enabling factors for successful digital education and training. Proposal for a Council recommendation on improving the provision of digital skills in education and training. (2023). https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX %3A52023SC0205&qid=1659174525177.
6. Council recommendation on the key enabling factors for successful digital education and training. (2023). http://data.europa.eu/eli/C/2024/1115/oj.
7. Database — Digital economy and society. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/explore/all/science?lang=en&subtheme=isoc&display=list&sort=category.

8. DigCompEdu framework. https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcompedu/digcompedu-framework_en.
9. Digital Skills and Job Platform: The Digital Competence Framework (DigComp). https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/actions/european-initiatives/digital-competence-framework-digcomp.
10.ICILS 2023 international database. https://www.iea.nl/news-events/news/released-icils-2023-international-database.
11.Navigating the future: Skills and jobs in the green and digital transitions. (2024). https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-11/Navigating %20the %20Future %20- %20Skills %20and %20Jobs %20in %20the %20Green %20and %20Digital %20Transitions.pdf.
12.Digital Economy and Society Index approved: What it means for Ukraine. (2023). https://thedigital.gov.ua/news/zatverdzheno-indeks-tsifrovoi-ekonomiki-ta-suspilstva-shcho-tse-oznachae-dlya-ukraini.
13.PISA 2025 — Learning in the digital world. (2023). https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/learning-in-the-digital-world/pisa-2025-learning-in-the-digital-world.html.
14.PISA 2029 — Media and artificial intelligence literacy. (2025). https://www.oecd.org/en/about/projects/pisa-2029-media-and-artificial-intelligence-literacy.html.

УДК 330.35:316.42:005.334:502.131.1

Микитенко В.В.
доктор економічних наук, професор, головний науковий співробітник
відділ Перспективного розвитку паливно-енергетичного комплексу
Інститут економіки промисловості НАН України

РЕЗИСТЕНТНІСТЬ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ ЯК ОСНОВА БЕЗПЕКИ ТА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ЕКОСФЕРИ

Сучасні трансформаційні процеси в українському суспільстві супроводжуються масштабними соціальними, економічними та гуманітарними викликами, що зумовлює потребу у формуванні нової парадигми безпеки — не реактивної, а, саме, випереджувально-резистентної. У таких умовах соціально-економічні системи (СЕС) мають розглядатися не лише як інституційно-управлінські структури, а як живі екосистеми соціальної взаємодії, спроможні до саморегуляції, адаптації й когнітивної мобілізації у відповідь на політичні, воєнні та економічні кризи. Проблематика даного дослідження полягає у відсутності інтегрованої моделі, що поєднує соціальну безпеку, економічну стійкість та когнітивно-комунікаційну готовність суспільства до тривалих викликів і постійного нарощення масштабів різної природи загроз і ризиків сталому господарюванню. З огляде на це, мета дослідження — передбачає обґрунтування концептуальних та прикладних засад формування резистентності СЕС як ключового чинника розвитку і безпеки соціальної екосфери України в умовах полікризової невизначеності. У відповідності з цим, використовувані методи дослідження — ґрунтуються на системному і міждисциплінарному підході, поєднуючи аналітичні, структурно-логічні, когнітивно-моделювальні та соціо-еколого-економічні методи оцінювання. Поряд із цим, у дослідженні застосовано: а) елементи авторської концепції Resilience+ [1], що дозволяє інтегрувати соціальні, економічні, екологічні та інституційні виміри безпеки в єдиний контур управління; б) домінанти концепту Резистентності у забезпеченні адаптивності та стійкості просторових систем в умовах полікризи [2]. Практична значущість розробки полягає у формуванні реальних методичних засад для побудови національної сис-

теми моніторингу соціальної безпеки та якості життя, створенні управлінських інструментів раннього реагування на соціо-економічні ризики, а також у можливості адаптації запропонованої моделі до регіональних програм стабілізації, зокрема, у громадах, що пережили руйнування, міграційні втрати та соціальну деморалізацію. Отримані результати можуть бути використані у процесі модернізації соціальної політики, розробленні стратегій розвитку людського капіталу та посиленні когнітивної стійкості суспільства.

На авторське переконання, резистентність СЕС — це інтегральна системна властивість, що відображає здатність суспільно-економічних структур, інститутів та спільнот протидіяти, адаптуватися і відновлюватися під впливом деструктивних чинників (економічних, соціальних, політичних, екологічних чи когнітивних), зберігаючи, при цьому, функціональну цілісність, соціальну згуртованість і потенціал розвитку. У своєму змістовному вимірі «резистентність» поєднує: а) стійкість (stability) — здатність утримувати ключові параметри системи в межах життєздатності; б) адаптивність (adaptability) — гнучкість реагування на зміну умов середовища; в) когнітивну та інституційну пластичність — спроможність до навчання, інновацій і саморегуляції через зворотні зв'язки. Таким чином, «резистентність» це не статичний стан, а динамічна компетенція СЕС, що забезпечує її еволюційну стабільність і соціальну життєздатність у довгостроковій перспективі. Деталізуючи чому саме «резистентність» — є визначальною властивістю СЕС, визнаємо: резистентність — є метафункцією безпеки. Традиційна безпека орієнтована на захист від загроз, тоді як резистентність — на перетворення ризику на ресурс сталого господарювання. Вона забезпечує не лише опір, а й переорієнтацію СЕС на інноваційне та соціально відповідальне відновлення після кризи. При цьому, резистентність — інтегрує три рівні життєздатності системи: І) соціальний — тобто, колективна згуртованість, довіра, громадська участь, когнітивна мобілізація; ІІ) економічний — стабільність ринку праці, інвестиційна активність, продуктивність, інфраструктурна безпека; ІІІ) еколого-гуманітарний — здатність СЕС не руйнувати, а відтворювати середовище існування людини. Тож, без балансу між цими трьома рівнями — соціальна екосфера стає вразливою до шоків і втрати довіри. Надалі, підкреслимо й те, що резистентність протистоїть «синдрому набутої безпорадності» (СНБ) [3], що уражає суспільства після тривалих криз чи війн. Адже, саме вона — відновлює когнітивну дієздатність, впевненість у спроможності дія-

ти, а отже, й відроджує соціальний капітал і готовність до спільного відновлення. Виходячи з вказаного, зазначимо, що резистентність — це: а) необхідна умова для економічної самоорганізації та інституційної довіри (без резистентності будь-які програми реформ або ж просторової відбудови залишаються формальними — оскільки, нестійкі інститути не здатні забезпечити сталі соціальні ефекти); б) міст між індивідуальною безпекою та суспільною згуртованістю (у резистентному суспільстві особисті страхи не трансформуються у соціальні розколи, а, навпаки, породжують спільні дії та нові форми колективної відповідальності).

Варто враховувати і те, що виміри резистентності слід не лише констатувати й вимірювати, а й системно генерувати. Адже ця властивість не виникає спонтанно у СЕС — вона формується через навмисно спроєктовані соціальні, інституційні та когнітивні механізми, серед яких: а) розвиток систем довіри (community resilience); б) інституційна прозорість і децентралізація; в) інвестиції в людський і когнітивний капітал; г) міжсекторальна кооперація («держава — громада — бізнес — наука»). Тож, без системного відтворення вимірів резистентності СЕС деградуватиме. Якщо суспільство не підтримує зворотні зв'язки, адаптивна енергія вичерпується, і, відтак, СЕС повертається до стану «керованої слабкості» — тобто, до моделі вразливої стабільності без розвитку. Отже, генерування резистентності — це пріоритетна форма стратегічного управління. Вона не обмежується соціальною політикою, а пронизує економічне планування, регіональний розвиток, інноваційну й екологічну політику. Тож, резистентність СЕС — є тим, що пов'язує окремі галузеві стратегії у спільний каркас соціальної екосфери. Отже, резистентність СЕС — це вища форма соціально-економічної зрілості, яка поєднує стійкість, адаптивність, когнітивну гнучкість і здатність до соціальної самоорганізації. Її розвиток — і є найбільш необхідною умовою національної безпеки, просторової згуртованості та якості життя. А, створення системних умов для її генерування — це не лише завдання державної політики, а й культурна місія суспільства, яке усвідомлює власну спроможність до життя, відновлення та солідарного розвитку.

Україна увійшла у фазу полікризи, коли економічні, безпекові, екологічні, демографічні та когнітивно-інформаційні ризики накладаються і масштабуються, створюючи ефект взаємного посилення. За таких умов традиційні підходи стратегічного управління (лінійні, галузеві, бюрократично ізольовані) взагалі втрачають ефективність, адже, не здатні синхронізувати дії суб'єктів управ-

ління у реальному часі та просторі. Полікриза актуалізує потребу в управлінні не «реактивному», а резистентному, яке орієнтоване не лише на відновлення після криз, а на випередження, інтеграцію та адаптацію системи до непередбачуваності. У цій логіці — резистентність стає не просто властивістю СЕС, а новим форматом стратегічного управління, у центрі якого: взаємодія, комунікація, когнітивна мобілізація та ціннісна згуртованість. Новий формат стратегічного управління резистентністю — це інтегрована управлінська система, побудована на принципах синергійності, мульти-інституційності, когнітивної адаптивності та ціннісного балансу, яка забезпечує узгодження дій галузевих стратегій у межах єдиного соціального простору. Його суть полягає у переході: а) від функціонального управління галузями — до просторово-мережевого управління соціальною екосферою; б) від контролю за результатами — до управління потенціалами і зв'язками; в) від ієрархії рішень — до синергетичної координації суб'єктів, заснованої на довірі та спільній відповідальності. Відтак, у цьому форматі держава, громади, бізнес, наука, громадянське суспільство та медіа — є не вертикально підпорядкованими елементами, а вузлами єдиної резистентної мережі, де кожен актор, одночасно, є й отримувачем, і продуцентом стійкості. Умовно, новий формат стратегічного управління резистентністю може бути представлений через чотири взаємопов'язані контури: соціально-когнітивний, інституційно-управлінський, еколого-економічний, інфор-комунікаційний. Ці контури об'єднані єдиним ядром стратегічної координації (системою управління резистентністю СЕС), яка функціонує як «нервова система» соціальної екосфери. Функціональна місія управління резистентністю полягає у наступних функціоналах: інтегративному (поєднати галузеві, територіальні й інституційні стратегії в єдину рамку просторової безпеки та розвитку); превентивному (формувати політику дії «до» кризи, а не «після»); синергетичному (забезпечувати взаємодоповнення політик: (освіта — екологія — інфраструктура — економіка); когнітивному (створювати умови для суспільного навчання, рефлексії та оновлення ціннісних орієнтирів); регенеративному (переводити системи з фази «виживання» до фази «оновлення» і «зростання»). Новий формат стратегічного управління резистентністю СЕС — це не чергова модель управління, а парадигма мислення, у якій соціальна екосфера стає ядром безпеки держави, а резистентність — інтелектуальною та моральною валютою нації. Саме через створення системних умов для її генерування (у громадах, інституціях, виробництві, культурі та освіті)

Україна здатна перейти від фази відбудови до фази розумного, сталого і морально відновленого розвитку.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Mykytenko, V. V. (2025). Resilience+ for Ukraine: Socio-economic resilience and multifunctional development. *In Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference «Modern Problems of Science and Technology»* European Open Science Space. ISBN 979-8-89704-951-6 (series), 23–28. https://doi.org/10.70286/EOSS-22.09.2025.

2. Mykytenko, V. V. (2025). The concept of resistance in ensuring adaptability and stability of spatial systems in conditions of polycrisis. *In Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference «Global Trends in Science: Research, Innovation and Development»* European Open Science Space. ISBN 979-8-89704-966-0 (series), 39–44. https://doi.org/10.70286/EOSS-29.09.2025.

3. Mykytenko, V., Sheludko, N., Khudolei, V., & Dobrovolskienė, N. (2025). Acquired helplessness syndrome in monofunctional systems experiencing multicrisis: Mechanisms overcoming challenges in resilient circular economy. *Economics, Ecology, Socium,* 9(3), 80–92. https://doi.org/10.61954/2616-7107/2025.9.3-6.

УДК 331.5:336.76(477)(045)

Мозговий О.М.
професор кафедри міжнародних фінансів
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ФОНДОВІ МЕХАНІЗМИ ФІНАНСУВАННЯ ПОЛІТИКИ ЗАЙНЯТОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Війна в Україні не лише змінила політичні й безпекові орієнтири держави, а й поставила перед економікою виклик глибокої структурної трансформації. Ринок праці опинився у стані нестабільності, коли традиційні механізми зайнятості, соціального захисту та фінансової підтримки втратили ефективність. Зруйнована інфраструктура, релокація бізнесу, масштабна трудова міграція та зміна структури попиту на робочу силу формують нову соціально-економічну реальність.

У цих умовах відновлення зайнятості не може обмежуватися суто адміністративними або бюджетними методами. Потрібен багаторівневий фінансовий інструментарій, що поєднує державні ресурси, приватний капітал і міжнародну допомогу. Фінансування політики зайнятості має перейти від моделі «витрат» до моделі «інвестицій», тобто розглядатися як довгостроковий інституційний механізм соціально-економічного розвитку. Саме тому актуалізується питання створення системи цільового фондового фінансування програм зайнятості, яке ґрунтується на принципах прозорості, ефективності та партнерства між державою, бізнесом і фінансовими ринками.

Після 2022 року структура українського ринку праці зазнала суттєвих змін. Міжнародна організація праці оцінює, що зайнятість у 2022 році знизилася приблизно на 15,5 % (≈2,4 млн робочих місць) порівняно з довоєнним 2021 роком [1]. Водночас за даними аналізу Національного банку України прогнозується, що рівень безробіття міг сягати близько 21 % у 2022 році, з подальшим зниженням до приблизно 14 % у 2024 році [4]. Значну частину втрат робочих місць зазнали промисловість, транспорт, логістика та сфера послуг. З іншого боку, спостерігається дефіцит кадрів у секторах, пов'язаних з обороною, енергетикою, ІТ та аграрним виробництвом, що зумовлено як мобілізацією, так і переселенням працівників.

Військові дії спровокували також зміну географії зайнятості: у регіонах із низьким рівнем ризику безробіття зменшується, а на

територіях, що зазнали руйнувань, економічна активність майже паралізована. За оцінками Міністерства економіки, кількість зайнятих в Україні скоротилася на понад 20 % після початку воєнних дій, і для відновлення довоєнного рівня працевлаштування необхідне зростання зайнятості приблизно на 67 % до 2032 року [3].

Разом із тим війна створила нову мотиваційну динаміку серед населення: поширюється самозайнятість, соціальне підприємництво, волонтерські ініціативи, які часто переростають у сталий бізнес. У цьому контексті модернізована політика зайнятості має виходити за межі компенсаційних заходів і зосереджуватися на створенні умов для відновлення людського капіталу через підтримку ініціативної, продуктивної праці.

Традиційна модель фінансування зайнятості в Україні спирається на кошти державного та місцевих бюджетів, а також Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття. Проте ці ресурси, навіть у довоєнний період, не покривали повною мірою потреби ринку праці. У воєнних умовах навантаження на бюджет різко зросло, тоді як податкова база звузилася.

У світі існують різні моделі інституційного фінансування політики праці. У країнах ЄС та серед країн ОЕСР широко застосовуються державні програми з частковою компенсацією заробітної плати, грантові механізми на підтримку підприємництва і розширена активна політика ринку праці [2]. Натомість застосування соціальних чи воєнних облігацій і фондів впливу у сфері зайнятості залишається менш поширеним і вимагає подальшого розвитку.

Для України перспективним є змішаний формат, коли частина фінансування здійснюється через фондовий ринок, зокрема, через випуск воєнних або соціальних облігацій, кошти яких спрямовуються на програми зайнятості, перекваліфікації та підтримку малого бізнесу, що дозволяє не лише розширити фінансову базу, а й підвищити рівень прозорості використання коштів, оскільки такі інструменти підлягають публічній звітності та контролю.

Інституційна архітектура фінансування зайнятості має ґрунтуватися на принципі мультиагентності, тобто залученні різних суб'єктів із чітким розподілом функцій. Держава виступає гарантом і координатором, фондовий ринок забезпечує механізм акумуляції коштів, а бізнес і громадські організації — виконавцями конкретних проєктів.

Ключовими інститутами цієї системи можуть стати: державний фонд зайнятості відновлення, який акумулює бюджетні кошти, гранти донорів і доходи від розміщення соціальних облігацій; агентство соціальних інвестицій, відповідальне за відбір, оцінювання та моніторинг ефективності програм; інвестиційні платформи регіонального

розвитку, які фінансують місцеві ініціативи зі створення робочих місць у громадах; фінансові посередники — банки, кредитні спілки, краудфандингові сервіси, що здійснюють мікрофінансування малого підприємництва. Така інституційна мережа має функціонувати на основі публічно-приватного партнерства, що забезпечує не лише фінансову диверсифікацію, а й спільну відповідальність за результати.

Модель цільового фондового фінансування програм зайнятості передбачає використання механізмів ринку капіталу для вирішення соціально-економічних завдань, у якому важливо забезпечити баланс між прибутковістю для інвестора і суспільним ефектом. Основні елементи такої моделі проілюстровано на рис. 1. Перевага цієї моделі полягає у стимулюванні розвитку внутрішнього фондового ринку, розширенні інвестиційної можливості держави й створенні умови для залучення коштів діаспори та міжнародних партнерів у соціально значущі проєкти.

Рис. 1. Елементи моделі цільового фондового фінансування зайнятості

Джерело: розроблено автором.

Контроль і оцінювання ефективності мають стати центральним елементом нової фінансової системи. Пропонується застосовувати результативне бюджетування — підхід, коли фінансування прив'язане до досягнення конкретних результатів. Наприклад, якщо програма створила 1 000 нових робочих місць, наступне фінансування зростає пропорційно до її успішності.

Додатково варто впровадити цифрові платформи моніторингу, які дозволяють відстежувати рух коштів у реальному часі. Такі інструменти вже діють у сфері публічних фінансів (Prozorro, Spending.gov.ua) і можуть бути адаптовані під соціально-трудові програми. Ефективність контролю забезпечується також незалежним аудитом, участю профспілок і представників бізнесу у спостережних радах фондів, що формує довіру до системи, без якої фінансування зайнятості не може бути стійким.

Реалізація запропонованої моделі дає змогу отримати кілька позитивних ефектів, що у довгостроковій перспективі сприятиме зміцненню фінансової автономії України, розвитку ринку капіталу та зменшенню залежності від зовнішніх донорів: економічний ефект — зростання податкових надходжень, скорочення безробіття, збільшення продуктивності праці; соціальний ефект — зменшення рівня бідності, посилення соціальної згуртованості, підтримка ветеранів і внутрішньо переміщених осіб; інституційний ефект — формування нових інструментів взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

Фінансування зайнятості в умовах воєнного відновлення має стати не просто інструментом підтримки, а каталізатором структурних змін. Держава повинна створити умови, за яких кошти інвесторів — приватних, інституційних, міжнародних — працюватимуть на розвиток людського капіталу. Використання фондових механізмів відкриває для України можливість перейти від реактивної до проактивної політики ринку праці. Поєднання фінансової гнучкості, інституційної підзвітності й цифрової прозорості може стати тим фундаментом, на якому базуватиметься відновлення економіки та соціальної довіри.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. ILO support to Ukraine recovery. https://www.ilo.org/regions-and-countries/europe-and-central-asia/ukraine/ilo-support-ukraine-recovery.

2. OECD Employment Outlook 2022: Building Back More Inclusive Labour Markets. (2022). https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/09/oecd-employment-outlook-2022_7a5a73b3/1bb305a6-en.pdf.

3. Мінекономіки порахувало, яка має бути зайнятість населення для відновлення України. https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3844991-minekonomiki-porahuvalo-aka-mae-buti-zajnatist-naselenna-dla-vidnovlenna-ukraini.html.

4. Інфляційний звіт. (2024). https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q2.pdf?v=7.

UDC: 336.02:330.35(477)»2022/...»

Moskalenko O.
Willem F. Duisenberg Fellow, Prof. Dr.Sc. in Economics
Netherlands Institute for Advanced Study
in the Humanities and Social Sciences
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman

MONETARY POLICY IN WARTIME UKRAINE THROUGH A HANK LENS: DISTRIBUTIONAL EFFECTS AND BOUNDED RATIONALITY

Russia's full-scale invasion of Ukraine in 2022 created an extreme macroeconomic shock, forcing policymakers to stabilize the economy amid conflict. In wartime conditions, I argue that economists must shift their lens toward the *Heterogeneous Agent New Keynesian* (HANK) framework, as traditional representative-agent models are ill-equipped to reflect the deep heterogeneity and heightened uncertainty that define such crises. HANK models allow us to analyze the distributional effects of monetary and fiscal policy and explore how bounded rationality (Level-k thinking) reshapes the transmission of policy.

HANK models feature incomplete markets and agents with varying marginal propensities to consume (MPC). Their key strength lies in capturing how aggregate demand is shaped by the behavior of heterogeneous households—some of whom are savers, others debtors, and many liquidity-constrained. This enables policymakers to model more accurately the impact of interest rate changes, inflation shocks, and fiscal transfers. Empirical work by Kaplan, Moll, and Violante (2018) demonstrates that the indirect effects on labor income dominate the transmission of monetary policy in these settings [7]. Inflation may harm low-income households more due to expenditure concentration on essentials. Moreover, the redistribution channel emerges: when high-MPC households gain, aggregate demand responds more strongly. Inflation may harm low-income households more due to expenditure concentration on essentials.

HANK models also emphasize that central bank policies have redistributive consequences [7; 9]. Inflation, for instance, erodes purchasing power more severely for low-income households that spend disproportionately on essentials. Rate hikes favor savers but burden borrowers. In this framework, aggregate consumption depends not on-

ly on the size of policy shocks but also on who gains or loses and their MPC. This has profound implications in wartime when inequality surges and social vulnerabilities intensify.

Level-k thinking is a behavioral framework that models boundedly rational agents who form expectations using simplified rules rather than rational forecasting. Level-k thinking offers a tractable behavioral framework for modeling boundedly rational agents who form expectations through simplified heuristics rather than full-information rational forecasts. In macroeconomic applications, it helps explain why policy signals (like forward guidance) may not work as intended. A level-0 agent assumes future variables stay at current levels; a level-1 agent best-responds to that belief, and so on. In wartime Ukraine, households faced severe uncertainty and may have reacted mainly to actual price changes or observed behavior, not to policy announcements. In our view, this approach is particularly well-suited to analyzing heterogeneous agents in wartime, where uncertainty is pervasive and expectations are often myopic. Incorporating such reasoning into the NBU's macroeconomic models would enrich their realism and enhance policy design under stress. Farhi and Werning (2019) show that incorporating level-k thinking into an incomplete-markets *representative agent New Keynesian* (RANK) model significantly reduces the effectiveness of forward-looking policies like interest rate guidance [5].

In wartime Ukraine, policy must account for mass displacement, fiscal dominance, and impaired transmission. Over 10 million people were displaced by 2024. Many became 'hand-to-mouth' consumers with high MPCs, requiring direct support. The National Bank of Ukraine (NBU) initially fixed the exchange rate and purchased government bonds, prioritizing fiscal stability. This drove inflation to over 26 % in 2022, illustrating the painful trade-offs of fiscal dominance. However, the NBU regained credibility by halting monetization and hiking the policy rate to 25 % mid-2022 [3; 10].

Fiscal transfers also had heterogeneous impacts. Defense spending and humanitarian aid increased, but only aid to high-MPC households (e.g., IDPs, soldiers' families) provided large multipliers [6]. Coordination between fiscal and monetary policy was essential to avoid regressive outcomes. Meanwhile, bounded rationality meant that households responded to realized inflation rather than distant guidance. This weakened forward guidance, echoing findings from Farhi and Werning (2019). Level-k frameworks explain the muted consumption responses to future rate promises [2-4; 5].

Recent empirical studies show that during crises like war, monetary policy effectiveness hinges on coordination with fiscal support. In

Ukraine's case, aid inflows and social transfers amplified the transmission of tighter monetary conditions by softening the burden on the most vulnerable households. IMF data indicates that one-third of Ukraine's external aid in 2024 was in the form of grants, with a majority targeted at income support, pensions, and basic public services [1; 10]. This suggests that external fiscal buffers are not only humanitarian instruments but also monetary stabilizers when traditional tools are constrained.

Moreover, military financing mechanisms such as war bonds held by domestic banks can introduce distortions. These instruments often replace market-based government borrowing with administratively guided channels. A HANK-informed model would consider how such bond holdings concentrate income gains among institutional investors, reducing the multiplier effect unless redistributed through taxes or transfers. The National Bank of Ukraine's shift away from direct bond purchases in 2023, backed by IMF oversight, marked a return to standard transmission channels and inflation-targeting credibility [3].

Finally, expectation management becomes even more critical under bounded rationality. Level-k frameworks imply that credibility is earned not by promises alone but by tangible policy signals. In this light, the NBU's gradual return to a flexible exchange rate and the phased easing of capital controls serve both macro and behavioral purposes: they restore instrument autonomy while rebuilding public trust in the policy regime. Designing simple, transparent communication strategies becomes essential when agents form expectations based on past inflation rather than model-consistent forecasts [5].

The HANK framework, enhanced with bounded rationality, enables a more accurate evaluation of stabilization trade-offs under conflict. Policy in Ukraine during 2022–2024 offers practical validation of HANK principles: the role of distribution, the weakening of representative-agent assumptions, and the need for realism in expectation formation. Looking ahead, resilient macro frameworks must internalize both heterogeneity and behavioral frictions to support recovery and prevent further inequality [8; 9].

REFERENCES

1. Bonifacio, V., Brandao-Marques, L., Budina, N., Csonto, B., Fratto, C., & others. (2021). Distributional effects of monetary policy (IMF Working Paper No. 21/201). *International Monetary Fund.*

2. Brunnermeier, M. (2021). The resilient society. *Endeavor Press*.

3. Burban, V., Diev, P., Grieco, F., & Iberrakene, T. (2024). Monetary policy in times of war: The case of Ukraine (Eco Notepad No. 372). https://www.banque-france.fr/en/publications-and-statistics/publications/monetary-policy-times-war-case-ukraine.

4. Deb, P., Estefania-Flores, J., Firat, M., Furceri, D., & Kothari, S. (2023). Monetary policy transmission heterogeneity: Cross-country evidence (IMF Working Paper No. 2023/206). https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2023/09/28/Monetary-Policy-Transmission-Heterogeneity-Cross-Country-Evidence-539662.

5. Farhi, E., & Werning, I. (2019). Monetary policy, bounded rationality, and incomplete markets. *American Economic Review*, 109(11), 3887–3928.

6. International Rescue Committee. (2025). https://www.rescue.org/eu/article/ukraine-families-mark-two-years-full-scale-war-decade-conflict-and-displacement.

7. Kaplan, G., Moll, B., & Violante, G. L. (2018). Monetary policy according to HANK. *American Economic Review*, 108(3), 697–743.

8. Kase, H., & Rigato, R. D. (2023). Beyond averages: Heterogeneous effects of monetary policy in a HANK model for the euro area (ECB Working Paper No. 3086). https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecb.wp3086~5c2ee96b1e.en.pdf.

9. Moll, B. (2023). Heterogeneous-agent macro as a gateway to behavioral macro (LSE Lecture Notes). https://benjaminmoll.com/lectures/.

10. Pyshnyy, A. (2024). Central banking in wartime: Lessons from Ukraine. https://www.hhs.se/en/houseoffinance/outreach/news--press/news/2024/central-banking-in-wartime-lessons-from-ukraine/.

УДК 355.6:331

Науменко М.В.
магістр кафедри економіки
та фінансового забезпечення
Національного університету оборони України

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСУВАННЯ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ: СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ВИМІР

Повномасштабна військова агресія російської федерації проти України ініціювала фундаментальні зміни системи фінансового забезпечення оборонного сектору. Трансформація від мирноорієнтованої моделі бюджетування до воєнно-адаптивної парадигми зумовила експоненціальне зростання видатків на національну безпеку: з 118,2 млрд грн (3,2 % ВВП) у 2021 році до 2,23 трлн грн у 2025 році [1], зі змінами до державного бюджету, які передбачили додаткове збільшення оборонного фінансування на 324,7 млрд грн [2]. Новітні концепції оборонного фінансування інтегрують не лише технологічний компонент, а й соціально-трудовий вимір, що охоплює грошове забезпечення, соціальний захист військовослужбовців, реабілітацію поранених та адаптацію демобілізованих [3]. Ретроспективний аналіз засвідчує, що з початку повномасштабної війни оборонний бюджет України зріс у сім разів [4].

Таблиця 1

ДИНАМІКА ОБОРОННИХ ВИДАТКІВ УКРАЇНИ У 2022-2025 РОКАХ

Показник	2022	2023	2024	2025	Темп приросту 2025/2022, %
Видатки на оборону, млрд грн	323	1 086	1 692	2 230	+590,4
Частка у ВВП, %	6,0	18,0	21,6	26,3	+338,3
Фінансування МО України, млрд грн	265	858	1 164	1 530	+477,4
Виробництво озброєння, млрд грн	12	51	265	99,1	+725,8
Житло для військових, млн грн	136	327	101	200	+47,1
Грошове забезпечення (мін.), тис. грн	15,0	18,5	19,2	20,1	+34,0

Джерело: складено автором на основі [2; 4].

Поглиблений ретроспективний аналіз фінансування Збройних Сил України виявляє три дистинктивні періоди. Перший період (2014—2021 рр.) позначений поступовим нарощуванням оборонних спроможностей після початку російської агресії на Донбасі. У 2014 році оборонні видатки становили 86,6 млрд грн (2,9 % ВВП). Протягом 2015-2018 років спостерігалося поступове зростання до 3,8—4,2 % ВВП, проте структура видатків залишалася неоптимальною: понад 60 % коштів спрямовувалося на утримання персоналу, тоді як закупівля озброєння та модернізація отримували недостатнє фінансування [4]. У 2019-2021 роках оборонний бюджет стабілізувався на рівні 3,2—3,4 % ВВП (106—118 млрд грн).

Другий період (2022 рік) характеризується шоковою адаптацією до умов повномасштабної війни. Оборонні видатки зросли до 323 млрд грн (6 % ВВП), що становило 2,7-кратне збільшення порівняно з 2021 роком. Структура фінансування характеризувалася превалюванням витрат на поточне забезпечення над капітальними інвестиціями в озброєння та інфраструктуру.

Третій період (2023-2025 рр.) демонструє перехід до системної моделі воєнної економіки з плановим горизонтом. Оборонний бюджет зріс з 1,09 трлн грн (18 % ВВП) у 2023 році до 2,23 трлн грн у 2025 році. Найбільший темп приросту зафіксовано у сегменті виробництва озброєння (+725,8 % порівняно з 2022 роком), що відображає стратегічний курс на імпортозаміщення. Водночас спостерігається системна проблема недофінансування соціальної складової: видатки на житло для військових зросли лише на 47,1 %, а мінімальне грошове забезпечення — на 34 %, що суттєво відстає від інфляційних процесів.

Компаративний аналіз з країнами НАТО виявляє структурні відмінності. Країни Альянсу дотримуються концепції мінімального порогу оборонних видатків на рівні 2 % ВВП, з яких не менше 20 % спрямовується на закупівлю та модернізацію озброєння [5]. Трикомпонентна структура видатків НАТО включає витрати на персонал (50-60 % бюджету), дослідження & розробки та закупівлю обладнання (20-30 %), операційні витрати (20-30 %). Українська модель у 2025 році суттєво перевищує стандарти НАТО через екзистенційну загрозу національній безпеці, а структурний розподіл видатків демонструє нижчу частку витрат на персонал через необхідність пріоритезації закупівель озброєння.

Критичний аналіз виявляє структурні диспропорції у розподілі оборонних видатків. На житлове будівництво для військових у 2025 році виділено лише 200 млн грн [4], що становить

0,009 % загального оборонного бюджету. Законом про Державний бюджет на 2024 рік було тимчасово призупинено безоплатне санаторно-курортне лікування учасників бойових дій, що негативно впливає на фізичну та психологічну реабілітацію військовослужбовців і суперечить принципу безперервності соціального захисту.

Соціально-трудовий вимір фінансового забезпечення характеризується переходом від традиційної компенсаційної моделі до новітньої концепції комплексного соціального захисту. Концептуальною основою є принцип диференціації винагороди залежно від ступеня ризику та складності виконуваних завдань. У 2025 році мінімальний розмір грошового забезпечення становить 20 130 грн для рекрута. Система включає основну частину (посадовий оклад, оклад за військовим званням, надбавка за вислугу років) та додаткову частину (надбавки за специфіку служби) [6].

Зміни у системі винагород полягають у запровадженні трирівневої диференціації додаткових виплат під час воєнного стану: 30 тис. грн для військовослужбовців, які виконують бойові завдання поза зонами активних бойових дій, 50 тис. грн для тих, хто здійснює управлінські функції в умовах бойових дій, та 100 тис. грн для безпосередніх учасників бойових дій [6]. Така модель відповідає новітнім концепціям performance-based compensation та емпірично корелює з підвищенням операційної ефективності військових підрозділів [3].

Законодавча база соціального захисту військовослужбовців включає широкий спектр гарантій: житлове забезпечення, медичне обслуговування, освітні пільги для дітей, пенсійне забезпечення [7]. З лютого 2025 року набули чинності зміни щодо грошового забезпечення військовослужбовців у полоні та зниклих безвісти, які запровадили інститут особистого розпорядження на випадок полону. Ця новація відображає трансформацію від патерналістської моделі до моделі, що враховує індивідуальні преференції військовослужбовця.

На основі проведеного ретроспективного та компаративного аналізу пропонується комплекс концептуальних рекомендацій. Структурна оптимізація видатків на засадах концепції збалансованих інвестицій в оборону передбачає адаптацію співвідношення витрат на персонал, техніку та операційну діяльність до стандартів НАТО з поступовим підвищенням частки видатків на персонал до 40-45 % загального оборонного бюджету протягом 2026-2028 років. Імплементація концепції комплексного соціального захисту вимагає розширення фінансування житлових про-

грам, реабілітаційних центрів та освітніх ініціатив, що узгоджується з Указом Президента України №433/2025 [8], який закладає нормативну основу для перегляду системи грошового забезпечення відповідно до соціально-економічних умов.

Запровадження концепції гнучкого бюджетування з можливістю оперативного перерозподілу коштів [1] — передбачає делегування уряду розширених повноважень щодо внутрішньоквартального маневрування бюджетними асигнуваннями у межах оборонної функції. Диверсифікація джерел фінансування через концепцію змішаного фінансування включає активізацію міжнародної кооперації, зокрема залучення кредиту ЄС на 6 млрд євро в рамках ініціативи G7 ERA, що дозволить комбінувати внутрішні ресурси, міжнародні кредити та грантову підтримку. Цифрова трансформація фінансових процесів на основі концепції цифрової економіки оборони передбачає впровадження блокчейн-технологій для підвищення прозорості оборонних закупівель та систем автоматизованого контролю витрат.

Проведене дослідження засвідчує, що система фінансування Збройних Сил України перебуває в стадії фундаментальної трансформації, зумовленої парадигмальними зсувами у підходах до забезпечення національної безпеки. Темп приросту оборонного бюджету становить +590,4 % порівняно з 2022 роком, що відображає пріоритезацію оборонної функції держави в умовах екзистенційної загрози. Соціально-економічний вимір фінансування ЗСУ характеризується переходом від традиційної компенсаційної моделі до комплексної системи соціального захисту, що інтегрує грошове забезпечення, соціальні гарантії та реабілітацію. Компаративний аналіз виявив структурні диспропорції між українською моделлю та стандартами НАТО у розподілі видатків на персонал, що актуалізує необхідність поступової конвергенції до євроатлантичних практик. Імплементація запропонованих концептуальних рекомендацій сприятиме оптимізації використання оборонних видатків, посиленню соціального захисту військовослужбовців та забезпеченню стійкості оборонного потенціалу України у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Підписано Закон про Держбюджет-2025 і податкові зміни для фінансування Сил оборони та забезпечення фінансової стабільності. (2024). https://mof.gov.ua/uk/news/pidpisano_zakon_pro_derzhbiudzhet-

2025_i_podatkovi_zmini_dlia_finansuvannia_sil_oboroni_ta_zabezpechennia_finansovoi_stabilnosti-4913.

2. Підласа, Р. (2025). Верховна Рада ухвалила зміни до державного бюджету-2025: плюс майже 325 млрд грн на оборону. https://lb.ua/society/2025/10/21/702671_verhovna_rada_uhvalila_zmini.html.

3. Semenenko, O., Kliat, Y., Tsarynnyk, V., Yarmolchyk, M., & Ovanesian, R. (2024). Personnel policy and defense economics: The relationship between efficiency and costs in the armed forces. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University Series Economics*, 11(4), 52–67.

4. Сахно, А. (2024). Гроші для сильних: як змінювався оборонний бюджет України від початку війни. https://www.rbc.ua/rus/news/groshi-silnih-k-zminyuvavsya-oboronniy-byudzhet-1732120941.html.

5. Defence expenditure of NATO countries (2014-2024). https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_226465.htm.

6. Молот, Є. (2025). Грошове забезпечення військовослужбовців в Україні 2025: повний юридичний посібник. https://lisamolot.legal/groshove-zabezpechennya-vijskovosluzhbovcziv-v-ukrayini-2025-povnyj-yurydychnyj-posibnyk/.

7. Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей, Закон України №328-V (1991). https://www.president.gov.ua/documents/328-v-5105.

8. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України, Указ Президента України №433/2025 (2025). https://www.president.gov.ua/documents/4332025-55441.

УДК 65.012.1

Ніколайчук В.В.
Студентка магістратури 2-го курсу,
спеціальність «Менеджмент»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
Смалійчук Г.В.
к.е.н, доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ

У сучасних умовах затяжної війни та глибокої економічної турбулентності питання мотивації персоналу набуває особливої ваги, оскільки саме люди стають головним активом підприємств і визначають їхню здатність утримувати конкурентоздатність. Потреби працівників суттєво змінюються під впливом кризи: зростає значення базової безпеки, стабільності, передбачуваності майбутнього, психологічної підтримки та довіри до роботодавця. Такі зміни підтверджуються класичними теоріями мотивації, зокрема ієрархією потреб А. Маслоу [1], де саме нижчі рівні — фізіологічні та потреби безпеки — визначають поведінкові реакції людини у стресових умовах. У кризовій реальності ці потреби стають домінантними, що вимагає від роботодавців адаптації мотиваційних інструментів під нові цінності працівників.

Актуалізується також запропоноване Ф. Герцбергом [2] бачення мотивації. Зокрема, «гігієнічні фактори» умови праці, стабільність, оплата, захищеність — стають базовим фундаментом утримання персоналу, тоді як мотиватори вищого рівня починають діяти лише за умови задоволення цих первинних потреб. З іншого боку, процесуальні теорії мотивації, що розглядаються у працях М. Портера [3], показують, що поведінка працівника у кризовий період залежить від очікувань, сприйняття справедливості та прогнозованості винагороди, що значно сильніше впливає на його рішучість залишатися на робочому місці.

Суттєвої трансформації ринок праці зазнав внаслідок впливу війни і за даними Держстату, чисельність працівників скоротила-

ся на понад 1,5 млн осіб [4], а близько 71 % українських компаній уже у 2024–2025 роках зіштовхнулися з гострим дефіцитом кадрів [5]. Це змушує роботодавців переглядати підходи до стимулювання персоналу та шукати нові способи утримання працівників. Додатково посилює складність ситуації також фактор масової еміграції населення, мобілізації та регіональної нерівності безпекових умов, через що конкуренція за кваліфіковані кадри зростає навіть у межах України. У таких умовах підприємства змушені адаптувати мотиваційні системи, підсилюючи механізми соціальної підтримки, компенсацій та безпеки праці, які у кризових умовах стають ключовими мотиваторами.

Одним із найбільш чутливих стає психологічний аспект мотивації персоналу. Згідно зі звітами компанії Gallup, рівень щоденного стресу у працівників збільшився до 41 % [6], а в Україні ці тенденції посилюються впливом війни та постійної небезпеки. Стрес напряму впливає на продуктивність, знижує мотивацію, підсилює втому та підвищує схильність до вигорання, що вимагає від роботодавців упровадження нових форм підтримки — від психологічної допомоги до гнучких графіків і контролю навантаження. Дослідження EU-OSHA підтверджують, що понад половина працівників ЄС перебувають у стресовому стані через організаційні та соціальні фактори [7], що повністю корелює з українським контекстом.

Криза сприяла розвитку нових форматів зайнятості — дистанційної, гнучкої, змішаної, проєктної. Пандемія стала першим поштовхом, а війна — другим етапом радикальної трансформації умов праці. Ці зміни суттєво вплинули на мотиваційні підходи: працівники прагнуть автономії, балансу між роботою та особистим життям, можливості самостійно керувати своїм часом. Це підтверджується і сучасними теоретичними моделями work-life balance [8], і емпіричними дослідженнями українських науковців щодо нових форм зайнятості [9].

Важливе значення в умовах кризи має внутрішня комунікація. Як зазначають Боденчек Л.Б. та інші українські дослідники [10], прозорість процесів, регулярний зворотний зв’язок, залучення співробітників до прийняття рішень створюють відчуття стабільності та контролю над ситуацією. Культура визнання досягнень, як формальна, так і неформальна, має значний вплив на психологічний комфорт персоналу, що підтверджують дослідження у сфері нематеріальної мотивації [11].

Зростає також роль командної роботи, яка в умовах невизначеності стає ресурсом психологічної безпеки. Поняття емоційної

безпеки команди, викладене у сучасних працях із теорії командоутворення [12], демонструє, що саме довіра та згуртованість підсилюють готовність співробітників залишатися у компанії та долати кризові виклики. Ефективний менеджер у період війни має виконувати роль модератора, комунікатора та носія стабільності, що підсилює мотиваційний клімат і сприяє утриманню персоналу.

Матеріальні стимули, безумовно, залишаються основним інструментом утримання персоналу. Вони формують базу для стабільності й довіри: регулярна виплата заробітної плати, компенсаційні пакети, премії. Однак численні дослідження вказують на те, що лише комплексна система мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, здатна забезпечити довгострокову ефективність [13]. Цифрові інструменти також посилюють мотиваційні можливості компанії, дозволяючи індивідуалізувати стимули та підвищувати прозорість комунікацій.

У підсумку мотивація працівників в умовах кризи перетворюється на стратегічний інструмент утримання персоналу та забезпечення стійкості організації. Перспективним напрямом подальших досліджень є формування адаптивних моделей мотивації, що поєднують різні типи стимулів, враховують вікові, професійні та психологічні особливості працівників, а також використовують цифрові технології для підсилення індивідуальних потреб і поведінкових патернів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Оробченко В. І. (2020). Формування системи мотивації персоналу в організації: теоретичні аспекти. *Вісник студентського наукового товариства «Ватра»*. 90, 63-71.
2. Ігнатьєва І.А. (2025). Трансформація мотивації в сучасній теорії менеджменту. Трансформація бізнесу в контексті глобальних викликів сталого розвитку: монографія / під заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В.В., к.е.н., доц. Пічик К.В. *Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія»*, 370-396.
3. Устіловська А.С. (2025). Аналіз процесуальних теорій мотивації в контексті управління персоналом. *The 9th International scientific and practical conference «Science in the modern world: innovations and challenges»* Perfect Publishing, Toronto, Canada, 792-795.
4. Державна служба статистики України. https://www.ukrstat.gov.ua/.
5. Дефіцит робочої сили в листопаді найбільше перешкоджав роботі бізнесу, але відключення електроенергії також серед основних його

страхів — опитування ІЕД Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7576.

6. Gallup. State of the Global Workplace. https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx.

7. European Agency for Safety and Health at Work. OSH in figures in the health and social care sector. Report. *Publications Office of the European Union*. https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/HeSCare-OSH-Figures_EN.pdf.

8. Кравчук О.І., Варіс І.О. Програми балансу «робота-життя» в організації. https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f1c8d68c-2556-4678-b68e-27a9883ba226/content.

9. Lopushniak H., Poplavska O., Danylevych N., Kostyshyna T. (2023). Organization of labor under conditions of uncertainty: The case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 21(2), 294-308.

10. Аракелова М. Ю. Сучасні підходи до мотивації персоналу: поєднання матеріальних і нематеріальних методів. https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1f693afe-c1ed-4789-acf2-7b07ca3f5c3e/content.

11. Ігнатюк В., Туніна Г. (2023). Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2(1), 75–83.

12. Сазонова Т., Гродзинська А., Яловега Д., Волощук В. Умови підвищення ефективності командної взаємодії в сучасних реаліях. https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1483/1516.

13. Пісковець О.В. (2025). Мотивація праці персоналу. *Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку*: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 3 січня 2025 року). Навчальнонауковий інститут менеджменту та підприємництва ДУІКТ. Київ, С. 118-121.

14. Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. (2021). Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 12. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/3.pdf.

УДК 355.5

Ніколайчук О.О.
ад'юнкт кафедри менеджменту персоналу і підготовки військ (сил)
Національний університет оборони України

БАЗОВА ЗАГАЛЬНОВІЙСЬКОВА ПІДГОТОВКА У ВИЩІЙ ШКОЛІ

У сучасних умовах повномасштабної війни проти України питання підготовки громадян до виконання конституційного обов'язку щодо захисту Вітчизни, незалежності та територіальної цілісності набуло стратегічного значення [1]. Ефективність системи національної безпеки і оборони значною мірою залежить від готовності суспільства до спротиву, від наявності підготовлених резервів та від інтеграції оборонного компоненту в систему освіти. Одним із ключових кроків у цьому напрямі стало запровадження базової загальновійськової підготовки громадян України у закладах вищої освіти усіх форм власності, яка розпочалася з вересня 2025 року [2].

До 2025 року цивільна молодь у закладах вищої освіти фактично була позбавлена можливості отримати систематичну військову підготовку. Лише окремі громадяни проходили військову підготовку за програмою підготовки офіцерів запасу на випускних курсах. При цьому так звані «військові кафедри» у вишах діяли лише при деяких університетах і пропонували підготовку офіцерів запасу за добровільним вибором. Це не охоплювало всіх студентів і не створювало єдиної бази знань і навичок. Шкільний курс «Захист Вітчизни» формував лише початкові уявлення, але не має логічного продовження у вищій школі. Таким чином, тривалий час існувала суттєва прогалина між базовими знаннями шкільного рівня та спеціалізованою військовою освітою. Ця прогалина стала особливо відчутною після 2022 року, коли потреба у швидкому формуванні якісно підготовлених резервів набула критичної ваги.

Базова загальновійськова підготовка у вищій школі є новим обов'язковим освітнім компонентом (хоча вона має статус вибіркової дисципліни), покликаним забезпечити всіх студентів незалежно від спеціальності необхідним мінімумом військових знань і практичних навичок. Вона орієнтована не лише на майбутню

мобілізаційну готовність держави, але й на формування у молоді компетентностей, корисних у цивільному житті: вміння діяти в екстремальних умовах, надавати домедичну допомогу, працювати в команді, приймати швидкі рішення.

Базова загальновійськова підготовка охоплює низку ключових завдань:

освітні — дати студентам базові знання з тактичної, вогневої, інженерної, медичної підготовки, навички поводження зі зброєю та засобами індивідуального захисту;

виховні — формувати у молоді почуття патріотизму, відповідальності, готовності служити суспільству та державі;

соціальні — виховати дисциплінованість, стійкість до стресових ситуацій, здатність ефективно взаємодіяти в колективі.

державотворчі — створити основу для підготовленого мобілізаційного резерву, що підвищить обороноздатність держави.

Запровадження базової загальновійськової підготовки у закладах вищої освіти ґрунтується на низці нормативно-правових актів, що визначили порядок, обсяг та структуру навчальних програм. Передбачено, що навчання охоплюватиме як аудиторні заняття, так і практичні тренування на полігонах, з використанням сучасних тренажерів, симуляторів, інтерактивних платформ.

До викладання базової загальновійськової підготовки планується залучати не тільки викладачів цивільних вишів, які пройшли відповідну підготовку, але й військовослужбовців-інструкторів. Це сприятиме поєднанню академічної методики з практичним досвідом сучасної війни.

Оскільки базова загальновійськова підготовка лише починає впроваджуватися у вищій освіті, її розвиток пов’язаний із вирішенням низки завдань:

уніфікація програм — створення єдиних стандартів підготовки для всіх закладів вищої освіти, з урахуванням вимог Збройних Сил України;

методичне забезпечення — розробка сучасних навчальних посібників, відеоінструкцій, електронних курсів;

матеріально-технічна база — обладнання спеціалізованих аудиторій, тренажерів, доступу до полігонів;

кадрове забезпечення — підготовка викладачів та інструкторів, здатних якісно проводити навчання;

інтеграція з міжнародним досвідом — адаптація практик держав-членів НАТО до українських умов.

У довгостроковій перспективі базова загальновійськова підготовка має стати не лише академічною дисципліною, а й важли-

вим елементом формування культури національної безпеки, де військові знання поєднуються з громадянською відповідальністю.

Таким чином, запровадження базової загальновійськової підготовки у вищій школі з вересня 2025 року є принципово новим кроком у розвитку системи освіти. Вона має всі підстави стати важливим чинником зміцнення обороноздатності держави, формування у молоді патріотичної свідомості та готовності до дій у кризових ситуаціях.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України», Указ Президента України від № 121/2021 (2021). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#Text.

2. Про затвердження Порядку проведення базової загальновійськової підготовки громадян України, як здобувають вищу освіту, та поліцейських, Постанова Кабінету Міністрів України від 21.06.2024 р. № 734 (2024). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/734-2024- %D0 %BF#Text.

УДК:331.5+ 336.748.12

Новак А. П.
студент, 6 курс, освітня програма
«Економічна аналітика»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ГІБРИДНІ МЕТОДИ ПРОГНОЗУВАННЯ ІНФЛЯЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА СОЦІАЛЬНОГО РЕГУЛЮВАННЯ

Ефективність регуляторних рішень у соціально-трудовій сфері (індексація зарплат і соціальних трансфертів, перегляд мінімальної зарплати, параметри колективних договорів тощо) критично залежить від якості прогнозу інфляції. Сучасна монетарна теорія і практика показали, що саме прогноз інфляції може виступати проміжною ціллю політики: центральний банк зіставляє траєкторію прогнозованої інфляції з ціллю та коригує інструменти політики так, щоби прогноз «виглядав добре» — тобто сходився до таргету із належним компромісом між стабілізацією інфляції та випуску [6; 7]. Такий підхід спрощує моніторинг, підвищує підзвітність і дає прозорий «якір» для очікувань економічних агентів, включно з трудовими переговорними процесами у трипартизмі.

Окремий вимір — правило політики з явною реакцією на довгострокові інфляційні очікування: моделювання показує, що врахування «далеких» очікувань у функції реакції посилює якірування, знижує волатильність від повільних інфляційних імпульсів і послаблює обмеження нульової межі ставки. Для соціального регулювання це означає стабільнішу базу для формул індексації доходів, пенсій і мінімальної зарплати [5]. Водночас якір працює не сам по собі — комунікації політики суттєво змінюють очікування домогосподарств, що доведено рандомізованими інформаційними експериментами, правильні меседжі підсилюють дієвість як монетарної стратегії, так і похідних соціальних механізмів [4].

На технічному рівні точність прогнозу інфляції зростає завдяки гібридним та ML-методам. Великий порівняльний експеримент для Бразилії (база з 501 ряду, 50 методів) фіксує, що еластик-нет, дерева рішень, бустинг та комбінації прогнозів часто

перевершують класичні моделі за MSE, а релевантні ознаки можна інтерпретувати [2]. У кейсі Шрі-Ланки гібрид ARIMA+ANN систематично знижує MAPE/RMSE відносно окремих ARIMA чи ANN на різних горизонтах — саме така інтеграція лінійних і нелінійних компонентів робить прогноз стійкішим для політичного використання [3]. Міжкрайовий аналіз також фіксує, що просунуті ML/гібриди здатні перевершувати ARIMA та додають оцінку невизначеності, корисну для встановлення «коридорів» індексації в колдогорах і бюджетному плануванні [1].

У термінах інституційного дизайну соціально-трудової політики це дає змогу вбудувати прогнозні елементи у правила та процедури. Автоматична індексація зарплат і тарифів у колективних договорах може спиратися на прогнозовану інфляцію на відповідний горизонт із зафіксованим діапазоном невизначеності прогнозу (наприклад, медіана та межі міжквартильного розмаху ансамблю моделей). Такий підхід зменшує відставання реальних доходів і стабілізує очікування працівників і роботодавців [1; 5; 6]. Регулярні сесії соціального діалогу можуть розглядати віялові діаграми прогнозу індексу споживчих цін та його компонентів, побудовані на основі гібридних моделей, і ухвалювати рішення щодо мінімальної зарплати та соціальних трансфертів за наперед оголошеною матрицею тригерів, це узгоджується з принципами прозорості та підзвітності режиму таргетування за прогнозом [2; 7]. Важливим доповненням є узгоджені комунікації центрального банку та уряду щодо інфляційних перспектив, які просто пояснюють логіку правил індексації і запобігають небажаним зрушенням у очікуваннях домогосподарств [4]. Архітектура прогнозування має поєднувати лінійні моделі ARIMA з нелінійними методами машинного навчання, передбачати блендинг результатів і надавати оцінку невизначеності у вигляді квантільних або ансамблевих розподілів; використання інтервальних прогнозів підвищує якість політичних рішень, що опираються не лише на точкову оцінку [1–3].

У підсумку, гібридні методи прогнозування інфляції підсилюють інституційні механізми соціального регулювання через, краще якірування очікувань і прозоре «таргетування-за-прогнозом», зниження похибок прогнозу, особливо за наявності нелінійностей, можливість закласти у норми соціального партнерства правила, чутливі до прогнозного коридору, а не лише до фактичного індексу. Це поєднання підвищує керованість соціально-трудових процесів і стійкість добробуту домогосподарств у мінливому макросередовищі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Alomani, G., Kayid, M., & Abd El-Aal, M. F. (2025). Global inflation forecasting and uncertainty assessment: Comparing ARIMA with advanced machine learning. *Journal of Radiation Research and Applied Sciences,* 18(2), 101402. https://doi.org/10.1016/j.jrras.2025.101402.
2. Araujo, G. S., & Gaglianone, W. P. (2022). Machine learning methods for inflation forecasting in Brazil: New contenders versus classical models. *Central Bank of Brazil, Research Department.* https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/WorkingPaperSeries/wps561.pdf.
3. Bandara, W. M. S., & De Mel, W. A. R. (2025). Forecasting nonlinear time series with ARIMA, ANN and hybrid models: A case study on inflation rate in Sri Lanka. *Indonesian Journal of Statistics and Its Applications,* 9(1), 145–156. https://doi.org/10.29244/ijsa.v9i1p145-156.
4. Coibion, O., Gorodnichenko, Y., & Weber, M. (2019). Monetary policy communications and their effects on household inflation expectations. *National Bureau of Economic Research.* https://doi.org/10.3386/w25482.
5. Kiley, M. T. (2025). Monetary policy strategy and the anchoring of long-run inflation expectations (Finance and Economics Discussion Series No. 2025-027). *Board of Governors of the Federal Reserve System.* https://doi.org/10.17016/FEDS.2025.027.
6. Svensson, L. E. O. (1996). Inflation forecast targeting: Implementing and monitoring inflation targets (NBER Working Paper No. 5797). *National Bureau of Economic Research*. https://doi.org/10.3386/w5797.
7. Svensson, L. E. O. (2011). Inflation targeting. In B. M. Friedman & M. Woodford (Eds.), *Handbook of Monetary Economics* (Vols. 3A–3B). *Elsevier.* https://larseosvensson.se/files/papers/HandbookIT.pdf.

УДК 331.2(477)

Новак І.М.
старший науковий співробітник, к. е. н.,
провідний науковий співробітник
відділу соціального капіталу
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи НАН України

ЯКІСТЬ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ В УКРАЇНІ: РІВЕНЬ СОЦІАЛЬНИХ СТАНДАРТІВ І СОЦІАЛЬНИХ ГАРАНТІЙ ОПЛАТИ ПРАЦІ

Якість трудового життя визначається через комплекс показників, що характеризують задоволення людини рівнем реалізації потреб і здібностей у праці та співвідносяться з прийнятими соціальними стандартами і соціальними гарантіями. Згідно із Законом України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії», базовим державним соціальним стандартом є встановлений законом прожитковий мінімум (далі — ПМ), на основі якого визначаються державні соціальні гарантії та стандарти у сферах доходів населення, соціального захисту, охорони здоров'я та освіти тощо.

Відповідно до ст. 2 Закону України «Про прожитковий мінімум», ПМ застосовується для встановлення розмірів мінімальної заробітної плати (далі — МЗП), що є державною соціальною гарантією, обов'язковою на всій території України для підприємств усіх форм власності і господарювання та фізичних осіб, які використовують працю найманих працівників, за будь-якою системою оплати праці. Відповідно до част. 2 ст. 9 цього Закону, МЗП встановлюється у розмірі не нижчому від розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб (далі — ПМП).

Водночас, всупереч затвердженому на законодавчому рівні застосуванню нормативного методу, відповідно до якого для розрахунку ПМ використовуються норми споживання та ціни для кожного продукту, товару і послуги, визначені відповідними наборами, в Україні використовується т.зв. ресурсний метод, що передбачає залежність розміру базового соціального стандарту від динаміки економічних показників і, передусім, фінансових можливостей бюджету.

Використання ресурсного методу має наслідком паралельне існування в Україні двох різних за розмірами ПМ — встановле-

ного у законі про Державний бюджет України на відповідний рік та фактичного ПМ, який щомісяця розраховується Мінсоцполітики сім'ї та єдності України (далі — Мінсоцполітики України), із застосуванням нормативного методу, відповідно до ст. 5 Закону України «Про прожитковий мінімум» [1]. Упродовж тривалого часу існує істотна різниця між розмірами зазначених показників не на користь офіційно затвердженого ПМ. В останні роки мають місце високі темпи збільшення розриву між розмірами фактичного ПМ і законодавчо встановленого ПМ.

Законодавчо встановлений розмір ПМ не відповідає нормам законів України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» та «Про прожитковий мінімум», конвенції МОП N 117 (1962 р.) про основні цілі та норми соціальної політики (ратифікована Україною 16.09.2015, набрала чинності 10.12.2016) (п. 2 ст. 5). Станом на початок 2025 р. розмір встановленого законом ПМП складав лише 28,9 % від фактичної величини ПМП (з урахуванням податків), що об'єктивно унеможливлює задоволення основних фізіологічних і соціальних потреб людини.

Відповідно до законодавства та міжнародних зобов'язань України, розмір МЗП має визначатися з урахуванням фактичного розміру ПМП, витрат на освіту, охорону здоров'я, придбання житла (відповідно до ст. 47, 49, 53 Конституції України, Конвенції МОП № 117 (1962 р.) про основні цілі та норми соціальної політики, Директиви (ЄС) 2022/2041 про адекватну мінімальну заробітну плату в Європейському Союзі, Закону України «Про прожитковий мінімум»), сімейної складової (відповідно до ст. 48 Конституції України, ст. 4 Європейської соціальної хартії (переглянутої), Конвенції МОП № 131 (1972 р.) про встановлення мінімальної заробітної плати з особливим урахуванням країн, що розвиваються (ратифікована Україною 19.10.2005) та рівня інфляції. Однак станом на початок 2025 р. розмір МЗП складав 76,4 % фактичного розміру ПМП (з урахуванням податків) (рис. 1), а в цінах травня 2025 р. — лише 71 %.

Директива (ЄС) 2022/2041 про адекватну МЗП в Європейському Союзі:

– визначає, що встановлення адекватної МЗП є необхідною умовою для досягнення справедливого, інклюзивного та сталого зростання, сприяє зменшенню бідності, скороченню нерівності,

[1] З лютого 2022 р. Мінсоцполітики України припинив оприлюднювати на офіційному веб-сайті дані щодо фактичного розміру ПМ.

підтримці внутрішнього попиту та купівельної спроможності, обмежує падіння доходу під час економічного спаду тощо;

– пропонує використовувати індикатори для забезпечення адекватності встановленої законом МЗП, наприклад, 60 % від медіанної валової заробітної плати та 50 % середньої валової заробітної плати — показники, які зазвичай використовуються на міжнародному рівні.

З урахуванням перспектив європейської інтеграції України, норми Директиви (ЄС) 2022/2041 мають враховуватися при встановленні національної МЗП. Однак, станом на І квартал 2025 р. співвідношення МЗП та середньомісячної заробітної плати складало лише 34,1 %.

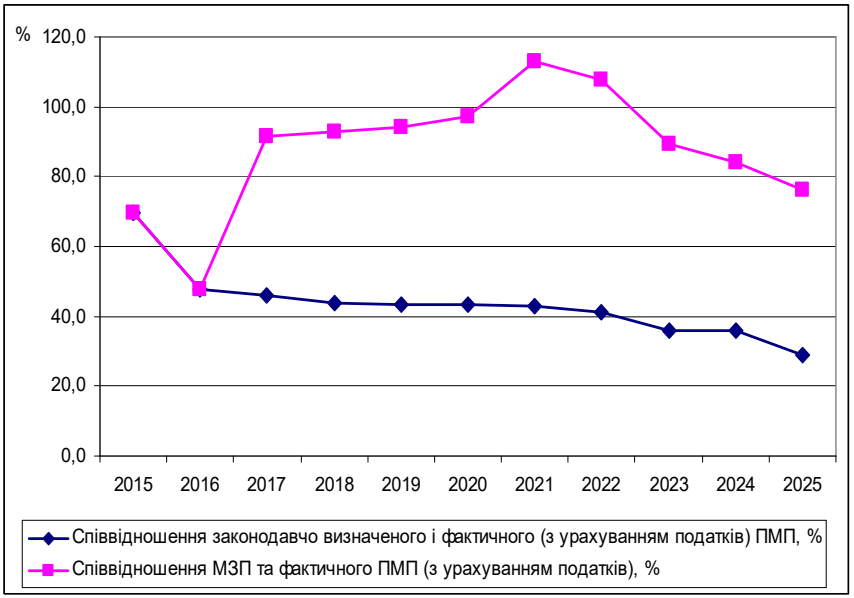


Рис. 1. Співвідношення законодавчо визначеного і фактичного ПМП (з урахуванням податків) та МЗП, 2015—2025 рр., Україна, %.

Джерела: побудовано автором за: [1;2].

Примітка. Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Відповідно до ст.6 Закону України «Про оплату праці», схема посадових окладів (тарифних ставок) працівників установ, закла-

дів та організацій, що фінансуються з бюджету, формується на основі мінімального посадового окладу (тарифної ставки), який встановлюється Кабінетом Міністрів України у розмірі, не меншому ПМП на 1 січня календарного року. Внаслідок невідповідності законодавчо встановленого і фактичного розмірів ПМП, збільшується розрив між розміром мінімального посадового окладу (тарифної ставки) працівника 1 тарифного розряду Єдиної тарифної сітки (далі — ЄТС) та розміром фактичного ПМП (з урахуванням податків), що в останні 10 років збільшився з 901 грн. до 7280 грн. (рис. 2).

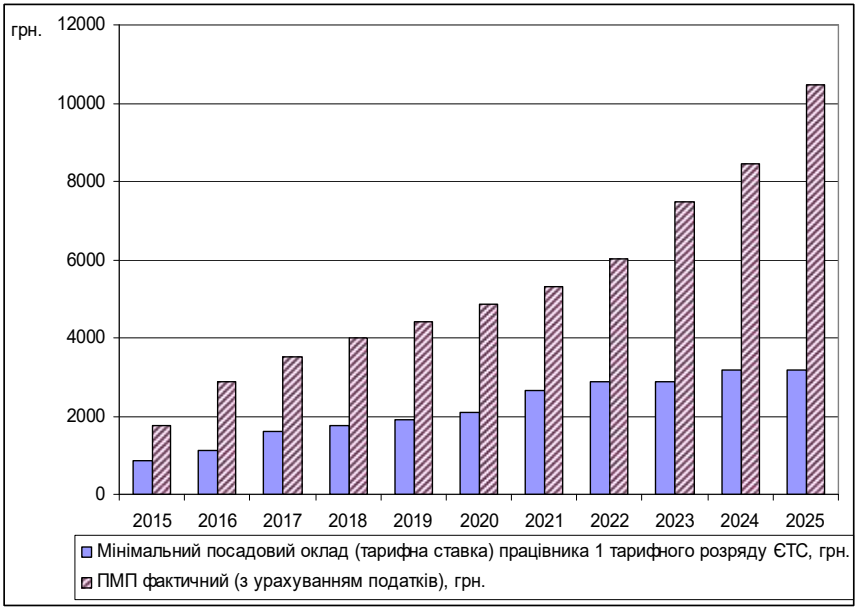


Рис. 2. Співвідношення мінімального посадового окладу (тарифної ставки) працівника 1 тарифного розряду ЄТС і фактичного ПМП (з урахуванням податків), 2015-2025 рр, Україна, станом на 1 січня.

Джерела: побудовано автором за: [1; 2].

Примітка. Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Також відбувається зниження співвідношення розміру мінімального посадового окладу (тарифної ставки) працівника 1 тариф-

ного розряду ЄТС та МЗП — з 70,0 % на початку 2015 р. до 39,9 % станом на 1 січня 2025 р. Внаслідок цього мають місце низький рівень заробітної плати працівників т.зв. бюджетної сфери і поглиблення «зрівнялівки» в оплаті кваліфікованої та некваліфікованої праці, оскільки з 01.04.2024 працівникам 1–14 (з 25) тарифних розрядів ЄТС здійснюється доплата до розміру МЗП, встановленої законом.

Таким чином, існування невідповідного законодавству заниженого рівня державних соціальних стандартів і соціальних гарантій, таких, як ПМП, МЗП і мінімальний розмір посадового окладу (тарифної ставки) працівника 1 тарифного розряду ЄТС негативно впливає на якість трудового життя в Україні, перешкоджає реалізації конституційного права громадян на достатній життєвий рівень, має наслідком зростання бідності працездатного населення, виступає демотиватором легальної зайнятості.

Стратегічний курс України на європейську інтеграцію зумовлює необхідність реформування інституту ПМ для забезпечення виконання ним функцій базового соціального стандарту. Для цього потрібно внести зміни до ст. 4 Закону України «Про прожитковий мінімум» щодо затвердження ПМ на рівні фактичного розміру. Слід встановити МЗП на рівні не нижче 50 % від прогнозної середньомісячної заробітної плати і фактичного розміру ПМП з урахуванням прогнозного індексу споживчих цін, опрацювати питання заміни ПМП на МЗП для визначення посадових окладів та заробітної плати працівників з урахуванням провідних міжнародних практик, забезпечити підготовку відповідного проєкту законодавчого акта і внесення його на розгляд Верховної Ради України. Реалізація зазначених пропозицій наблизить Україну до європейських підходів щодо визначення МЗП, зокрема виконання Директиви (ЄС) 2022/2041 про адекватну мінімальну заробітну плату в Європейському Союзі, сприятиме розвитку соціального діалогу, підтримці купівельної спроможності населення, створенню умов для гідної праці, легалізації зайнятості та повернення в Україну втікачів від війни.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Прожитковий мінімум в Україні 2025. *Мінфін.* https://index.minfin.com.ua/ua/labour/wagemin/.

2. Інформація щодо фактичного розміру прожиткового мінімуму. *Мінсополітики України*. https://www.msp.gov.ua/.

УДК 331.101

Новикова О.Ф.
д.е.н., проф.,заст. директора
ІЕП НАН України

«ПРАЦЯ 5.0»: ПЕРЕШКОДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ

Розроблений теоретико-прикладний концепт формування новітньої платформи «Праця 5.0» видатним вченим трудовиком України А.М. Колотом є унікальним дороговказом на майбутній розвиток країни, суспільства і людини. Світовий прогрес обумовлюють визнані у розвинутих країнах Індустрія 4.0 та її перехід до Індустрії 5.0, але розвинених підсистем «Праця 4.0» і «Праця 5.0» у міжнародних системах немає. Їх цілісно і системно ніхто не визначив, не зробив і не вбудував. Тільки Україна завдяки розробкам А.М. Колота в «Праці 4.0» і «Праці 5.0» досягла цих високих наукових здобутків і переваг. Але будь-який дороговказ оцінюється одночасно з усвідомленням і розумінням і побудовою прогресивної моделі, яка має науково-практичну реалізацію, мінімізує ризики досягнення принципів і цілей та формує нові якісні перетворення у всіх сферах людського буття — соціальній, економічній, трудовій, освітній, виробничій, промисловій, екологічній тощо.

Особливо гострою і доцільною є потреба усвідомлення значущості і змісту новітньої платформи «Праця 5.0» в умовах повоєнного відновлення, прагнення до вбудованості в глобальні розвинені системи, забезпечення гармонізації складових Індустрії 5.0, реалізації потреб виходу з економічної кризи та економічного зростання, конкурентоспроможності країни, підвищення спроможності й обороноздатності країни. Україна шукає відповіді як будувати майбутнє за умов невизначеності та війни, за умов системної кризи та зростання потреб виживання, за умов прискореної цифровізації, заміни штучним інтелектом людської праці тощо.

Орієнтація на принципи Індустрії 5.0 в її підсистеми «Праця 5.0» потребує особливого ставлення до людини, до її цінності, орієнтацій, суспільної відповідальності за її збереження та розвиток.

Необхідна зміна суспільних відносин з пріоритетом на головну роль людини (людиноцентричність) всупереч загрозам поширення відчуження від сфери праці через штучний інтелект, через відрази молоді від фізичної праці, через мотивацію до безробіття

при високих страхових виплатах тощо.. При формуванні державної політики України, яка на етапі повоєнного відновлення вимушена орієнтуватись на пріоритети економічної безпеки, буде вкрай складно забезпечити вимоги людиноцентричності. Але це стане можливим саме за умов реалізації новітньої платформи «Праця 5.0», яка розкриває концептуальні та теоретико-методологічні засади нової соціально-економічної моделі праці. Неможливо не погодитись з висновками А. М. Колота, який послідовно відстежує еволюцію змін у ролі людини на різних етапах розвитку економіки України, обґрунтовує можливості життєдіяльності людини за новітньої реальності концепту «Праця 5.0», де головним центром стає людина, її розвиток, добробут і гідність.

Реалізація в державній політиці України прискореного переходу на розвиток економіки у відповідності до принципів Індустрії 5.0 з вбудованою підсистемою «Праця 5.0» забезпечать встановлення людиноцентричної моделі функціонування економіки, де загальними критеріями їх досягнення стануть людиноцентричність (висока роль людини), стійкість (резильєнтність), висококваліфіковані кадри, цифровізація, технології, сталий розвиток, сектори лідери, а також ті, що стосуються гнучких форм зайнятості, соціальної інклюзії, навчання протягом життя, гармонійної взаємодії штучного інтелекту і людини.

Найбільш складним та важкодосяжним є залежність неспроможності суспільства надати людиноорієнтований вектор інноваційного розвитку. Особливо складним для розв'язання стає розподіл функції між людиною і машиною, встановлення провідної ролі людині до створення знань, а машині — до обробці даних і інформації. Вже зараз співпраця людини і штучного інтелекту (ШІ) йде не по бажаному сценарію, бо ШІ бере на себе професійні функції і не сприяє розширенню функцій і можливостей людини. При поширенні використання штучного інтелекту зростає криза професійної ідентичності, коли людина витісняється з традиційних функцій і втрачає можливості для творчості та самореалізації.

Виникає гостра необхідність визначити та розкрити виклики, ризики, загрози для формування і впровадження новітньої платформи «Праця 5.0». Необхідно зорієнтувати сучасну політику держави на їх запобігання та попередження. Через людиновимірну платформу «Праця 5.0» є можливість підготувати суспільство до викликів майбутнього, що спонукає до осмислення її змісту, для формування стійкості та спроможності, до цивілізаційного розвитку.

Для формування державної політики, спрямованої на перехід розвитку країни до Індустрії 5.0 з під системою «Праця 5.0» необхідно

систематизувати та визначити перешкоди, які несприятливо впливають на позитивні очікування та результати визначених перспективних цілей майбутнього розвитку економіки та суспільства.

Серед першочергових перешкод, подолання яких повинно стати пріоритетними напрямами державної політики, є такі: відсутність усвідомлення значущості для перспективного майбутнього України реалізації принципів Індустрії 5.0 та її підсистеми «Праця 5.0»; обмеженість ресурсних можливості для інноваційного розвитку, пріоритетність їх використання на оборону і виживання; низька інвестиційна активність через невизначеність та нестабільність у країні; правова та інституційна недосконаліть трудового, цифрового, освітнього, податкового законодавства; невикористання податкових пільг для інвестицій у цифровізацію, автоматизацію, модернізацію та навчання; недостатня цифрова грамотність серед працівників і керівників; значний розрив між навичками, які потрібні виробництву, і тими, що надає освіта і підготовка кадрів; організаційні бар'єри через опір технологічним змінам, новим моделям і формам праці; відсутність розуміння переваг безперервного навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів; регіональні диспропорції до освітніх можливостей, цифрових сервісів, міжнародних зв'язків тощо; посилення демографічної кризи та дефіциту кадрів; нерозвиненість системи соціального страхування для нових форм зайнятості (фрілансери, платформи, підрядники); застарілий правовий захист персональних даних; неврегульованість роботи зі штучним інтелектом, відсутність операційних правил відповідальності, вимоги до прозорості алгоритмів у робочих процесах тощо.

Цей перелік перешкод потребує доповнень і уточнень, але вже він розкриває глибину і широту проблем, які необхідно розв'язувати для досягнення очікуваних перспектив реалізації «Праця 5.0». Постає питання: «А яка адресність інституції які повинні взяти на себе відповідальність за подолання визначених перешкод?». При визначенні адресатів і виконавців виявляється високий рівень інституційної неспроможності до подолання цих перешкод. За термін незалежності України ні органи, ні структури законодавчої та виконавчої влади не спромоглися навіть прийняти Трудовий кодекс України. Застаріле правове поле сфери праці погіршується ступором оновлення договірних правових документів. Генеральна угода на 2019-2021 роки застрягла на довоєнному рівні. У такому ж стані проект Закону України «Про соціальне партнерство». Законодавство з цифровізації ігнорує трудові питання, навіть не береться за цифрову грамотність на виробництві.

У проекті нової програми Кабінету Міністрів України станом на жовтень 2025 р. трудові питання не знайшли місця, а проект Закону України «Про державну промислову політику», який зараз завершується для розгляду, на перше слухання навіть немає згадки про кадровий потенціал промисловості. Одночасно констатується наявність повної розбалансованості питань праці на рівні міністерств. Не діють в Україні механізми затребування відповідальності за якість та ефективність виконання обов'язків і завдань, які на них покладено і зафіксовано у положеннях про їх діяльність. Не несе свою відповідальність Мінцифри за цифрові послуги, Мінекономіки — за інноваційний розвиток та управління трудовою сферою, Мінсоцполітики — за якість життя та соціальну нерівність, людський розвиток, МОН — за безперервне навчання на потреби Індустрії 5.0, Міністерство внутрішніх справ — за залучення іноземної робочої сили на потреби розвитку економіки України, Міністерство охорони здоров'я — за надання якісних медичних послуг, кращих за стандарти ЄС з врахуванням потреб повоєнного відновлення здоров'я. Виникає потреба при такому несприятливому стані подолати неспроможність державних інституцій. Одночасно їм потрібно стати на шлях перспективного майбутнього для формування Індустрії 5.0 і «Праці 5.0». Пропонується створити міжвідомчу координаційну структуру. Це — Стратегічна рада або Комітет «Праця 5.0». Але одночасно треба буде надати цій структурі правові можливості для здійснення покладених на неї обов'язків, компетенції і повноважень. Цей Комітет «Праця 5.0» повинен налагодити певні правові відносини з контрольною, судовою практикою, громадськими об'єднаннями, побудувати свою діяльність на засадах соціального партнерства.

В умовах воєнного стану ця пропозиція є як один із шляхів пошуку можливостей реалізації платформи «Праця 5.0», де вона є стратегічним орієнтиром і для оновленої науки про працю, і для державної політики — для втілення в соціально-економічні та соціально-трудові стратегії, і для бізнесу — при врахуванні перспектив нових форм зайнятості та вимог для працівників, і для освіти — при реалізації моделей підготовки фахівців майбутнього, і для суспільства — для вибору способу виживання і розвитку в умовах невизначеності.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Колот, А. М. (2025). «Праця 5.0»: теоретико-прикладний концепт формування новітньої платформи соціально-трудового розвитку: препринт. *КНЕУ*. https://doi.org/10.33111/978-966-926-565-4.

УДК 331.5

Огай М.Ю.
к.е.н., с.н.с., провідний науковий співробітник
відділу моделювання соціально-
економічних процесів і структур
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи НАН України

ГЕНДЕРНА АСИМЕТРІЯ ДОГЛЯДУ ЗА ДІТЬМИ ТА ЇЇ ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ДЛЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

Ефективне відтворення людського капіталу в умовах сучасних економічних викликів має ключове значення для сталого розвитку України. Критичною проблемою є гендерні диспропорції, спричинені перекладанням неоплачуваної праці з догляду за дітьми на жінок. Ця праця впливає на можливості жінок для професійної самореалізації та обмежує економічний потенціал суспільства в цілому.

Загальна динаміка свідчить про поступову зміну суспільних поглядів та сімейних ролей. Наприклад, змінилося уявлення про те, хто є «головою сім'ї»: якщо у 2009 році 34 % респондентів вважали, що керівне становище належить чоловікам, то у 2022 році цей показник зменшився до 19 % [2]. Проте, незважаючи на ці прогресивні зміни у свідомості, результати соціологічних досліджень виявляють глибоку гендерну асиметрію у фактичному розподілі обов'язків з догляду за дітьми та ведення домашнього господарства. Неоплачувана домашня праця лягає саме на плечі жінок:

– згідно з опитуванням Info Sapiens (2023), лише 20 % респондентів (16 % матерів і 25 % батьків) вказали на рівномірний розподіл обов'язків [10].

– за даними дослідження Niras (2023), українські жінки витрачають на неоплачувану хатню роботу, яка включає догляд за дітьми, у 2,1 рази більше часу, ніж чоловіки [3].

– результати опитування UNICEF (2024) свідчать, що жінки присвячують догляду за дітьми в середньому 36,2 години на тиждень, тоді як чоловіки лише 14,8 годин [11].

Ця ситуація є відображенням глобальної тенденції: за результатами досліджень у різних країнах, наведених у книзі К. К. Перес «Невидимі жінки», у всьому світі жінки виконують 75 % неоплачуваної домашньої праці [9].

Неоплачувана праця має також значну економічну цінність. За розрахунками українського онлайн-порталу Work.ua (2023), домашні обов'язки коштують щонайменше 41 000 грн на місяць або 117 394 грн у сім'ях, де догляд за дітьми здійснюється цілодобово [8].

Такий розподіл обов'язків має прямі наслідки для професійного розвитку жінок, обмежуючи їхній доступ до ринку праці та кар'єрного зростання. Дані Загальнодержавного вибіркового обстеження соціально-економічного стану домогосподарств показали разючу різницю в рівні зайнятості: у 2023 році лише 38 % жінок з дітьми до 7 років були зайняті, тоді як серед жінок без дітей цей показник становив 74 % [14].

Таким чином, неоплачувана праця не просто займає час — вона є структурним бар'єром, що позбавляє жінок можливості працювати понаднормово, відвідувати професійні заходи чи проходити додаткове навчання. Це зменшує їхні шанси на вищу заробітну плату та відповідальні посади, створюючи замкнене коло гендерної нерівності на ринку праці.

Для протидії цим структурним бар'єрам державна політика пропонує механізми формального перерозподілу доглядової праці, зокрема через інститут відпусток. Натомість участь чоловіків у декретній відпустці залишається низькою, хоча спостерігається позитивна динаміка. Згідно зі статистичними даними за 2017 рік, лише 3 % відпусток по догляду за дитиною були оформлені на чоловіків [5]. Ця тенденція підтверджується оцінками неурядових організацій, згідно з якими у 2018 році в Україні близько 25 000 батьків, або 3-4 % усіх батьків, брали відпустку по догляду. Водночас, у країнах ЄС цим правом користується орієнтовно 20 % чоловіків [13].

З ухваленням у 2021 році Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення рівних можливостей матері та батька у догляді за дитиною», в експертних колах обговорюються тенденції щодо зростання кількості чоловіків у декреті і робиться висновок про те, що зміни в законодавстві сприяють поступовій зміні соціальних стереотипів.

Дослідження «Якість відновлення жінки після пологів» (2024-2025) показало, що лише 25 % батьків постійно залучені до догляду за новонародженими (ще 39 % — часто). Найактивніше вони беруть участь в емоційній взаємодії, тоді як рутинні процеси, як-от годування чи гігієна, переважно залишаються на матерях: лише 9 % татусів роблять це постійно [7].

Особливим каталізатором змін в організації догляду стала повномасштабна війна. Її вплив є суперечливим. З одного боку,

війна прискорює руйнування традиційних патріархальних моделей, оскільки чоловіки-батьки йдуть на фронт, а жінки беруть на себе нові, часто нетрадиційні ролі, зокрема стають єдиними годувальниками сім'ї. З іншого боку, війна посилює існуючі проблеми, створюючи додаткові бар'єри. Так, масове внутрішнє переміщення (понад 4,6 млн ВПО, 59 % з яких — жінки) [4] створює значні виклики для належного піклування. Через відсутність укриттів багато дитячих садків (близько 3 тисяч [6]) були закриті, що змушує жінок залишатися вдома з дітьми. Перехід на дистанційне навчання (42 % дітей навчалися онлайн у 2023 році [12]) вимагає від батьків постійного контролю, що ще більше ускладнює поєднання материнства з професійною зайнятістю.

Організація догляду за дітьми в Україні перебуває на роздоріжжі між патріархальним минулим та емансипованим майбутнім. Роль жінки визначається не лише її особистим вибором, а й готовністю суспільства та її партнера до змін. Рух до гендерної рівності в цій сфері є стійкою, хоч і повільною, тенденцією. Подальше вивчення цієї динаміки, зокрема в рамках масштабних досліджень, таких як національне дослідження добробуту дітей та сімей MICS [1], дозволить посилити сімейну та соціальну політику, спрямовану на розширення економічних можливостей жінок в Україні.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. В Україні стартує національне дослідження добробуту дітей та сімей. (2025). *Профспілка працівників освіти і науки України*. https://pon.org.ua/novyny/12095-v-ukraini-startuie-nacionalne-doslidzhennia-dobrobutu-ditei-ta-simei.html.
2. Гендерні стереотипи та ролі очима молоді: до і після початку повномасштабної російської агресії: Звіт за результатами дослідження. (2022). https://www.insight-ukraine.org/wp-content/uploads/2023/02/ GS_2.pdf.
3. Гендерний профіль країни Україна. (2023). https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2024/03/eu4genderhelpdesk_ukrainegenderprofile_2023-cgp_ukr_v5.pdf.
4. Звіт про внутрішнє переміщення населення в Україні. (2024). https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbdl1461/files/reports/IOM_Ukraine_GPS_Internal %20Displacement %20Report_R18_October_2024_UA.pdf?iframe=true.
5. Економічна (не) свобода жінки під час декрету та її наслідки. (2021). https://genderindetail.org.ua/spetsialni-rubriki/egoism-u-materynstvi/ekonomichna-nesvoboda-zhinki-pid-chas-dekretu.html.

6. Лебідь, М. (2024). Економічна активність жінок vs підвищення народжуваності: як досягти балансу. https://voxukraine.org/ekonomichna-aktyvnist-zhinok-vs-pidvyshhennya-narodzhuvanosti-yak-dosyagty-balansu.

7. Лише чверть українських татів стабільно доглядають за новонародженими: результати дослідження «Якість відновлення жінки після пологів». (2025). https://slovoproslovo.info/tativ-uchast-doglyad-dytyna.

8. Неоплачувана хатня праця: скільки насправді коштує роботі жінки/чоловіка, які «просто сидять вдома». (2023). https://www.work.ua/en/articles/analytics/3096/.

9. Перес, К. К. (2021). Робочий день у жінок триваліший, ніж у чоловіків: працюють усі жінки, але деяким за це не платять. Головні факти з книги «Невидимі жінки». https://forbes.ua/ leadership/robochiy-den-u-zhinok-trivalishiy-nizh-u-cholovikiv-pratsyuyut-usi-zhinki-ale-deyakim-za-tse-ne-platyat-golovni-fakti-z-knigi-nevidimi-zhinki-kerolayn-kriado-peres-04092021-2367.

10. Проблеми українських дітей під час війни: II хвиля (29 жовтня — 2 листопада 2023). (2023). https://www.ratinggroup.ua/news/problemi-ukra-nskih-d-tey-p-d-chas-v-yni-hvilya-29-zhovtnya-2-listopada-2023.

11. Роль чоловіків у батьківстві під час повномасштабної війни: результати соціологічного дослідження. (2023). https://ukraine.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/ukr_rol_cholovikiv _u_batkivstvi _u_chas_povnomasshtabnoi_viyny.pdf.

12. Ситуаційний аналіз становища дітей в Україні у 2024. (2024). https://www.unicef.org/ukraine/en/media/49196/file/UNICEF_SitAn_2024_ UKR.pdf.pdf.

13. Стан виконання норм національного трудового законодавства в частині забезпечення гендерної рівності в сфері праці. (2018). https://bureau.in.ua/images/docs/ State.pdf.

14. Socio-economic Status of Households in Ukraine (December 2023 — February 2024). (2024). https://knowledge.unicef.org/ukraine/resource/socio-economic-status-households-ukraine.

УДК 364.3:349.2

Омельчук А.Б.
аспірант кафедри соціоекономіки
та управління персоналом,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ ДІТЕЙ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА АДРЕСИВНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Захист прав дитини в Україні належить до ключових пріоритетів державної політики, оскільки від його результативності залежить майбутній соціально-економічний розвиток країни. Водночас сучасні глобальні й внутрішні виклики, пов'язані зі збройною агресією російської федерації, гуманітарними кризами та економічними потрясіннями, поставили систему соціального захисту дітей у безпрецедентно складні умови. Масштабне переміщення дітей, зростання кількості сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування, психологічна травматизація, обмежений доступ до медичних і освітніх послуг актуалізували проблему ефективності, адресності та доступності соціальної підтримки. Хоча в Україні створена розвинена нормативна база й реалізуються реформи у сфері деінституалізації, децентралізації та цифровізації, практичні результати цих змін залишаються неоднорідними, а реальний рівень захисту дітей часто не відповідає їхнім нагальним потребам [4].

У науковій літературі сформовано значний корпус досліджень, які розглядають правові, соціальні та організаційні механізми захисту дитинства (О. Безпалько, Л. Волинець, І. Звєрєва, Ж. Петрочко та інші). Особливе місце займають праці, що аналізують світовий досвід і можливості його адаптації в українських реаліях. Водночас проблеми адресності та доступності соціальних послуг для дітей розглядаються фрагментарно, здебільшого у ширшому контексті соціального захисту населення. Це зумовлює необхідність окремого дослідження, зосередженого на специфіці потреб саме дитячої аудиторії та бар'єрах, із якими стикаються сім'ї.

Сучасна система соціального захисту дітей в Україні є багаторівневою. Вона включає грошові виплати, соціальні послуги, ад-

міністративно-правові механізми опіки та піклування. Протягом останніх років відбулися суттєві зміни: підвищено соціальні виплати при народженні дитини, розширено програми підтримки внутрішньо переміщених осіб, запроваджено елементи кейс-менеджменту, активізовано реформу деінституалізації, а також здійснено цифровізацію соціальних процедур через створення Єдиної інформаційної системи соціальної сфери та порталу «Дія». Водночас війна й економічна криза істотно уповільнили хід реформ і загострили низку системних проблем [2].

Ключовим викликом залишається ефективність системи: у багатьох громадах відсутні чіткі індикатори оцінки якості послуг, а перевантаженість соціальних працівників унеможливлює індивідуальний підхід. У результаті допомога часто носить формальний характер і не враховує комплексних потреб дитини [1].

Не менш гостро постає проблема адресності. Попри наявність бюджетних програм, підтримка нерідко спрямовується на домогосподарство в цілому, а не безпосередньо на дитину. Це призводить до ситуацій, коли саме діти залишаються поза увагою, особливо в неблагополучних чи «невидимих» для держави сім'ях. Система раннього виявлення дітей у складних життєвих обставинах функціонує фрагментарно, і у багатьох випадках допомога надається лише після загострення проблеми.

Третій аспект — доступність. Сільські території та віддалені громади часто позбавлені можливості отримати базові соціальні послуги. Нерівність відчувається і в контексті дітей з інвалідністю чи ВПО: відсутність адаптованої інфраструктури, транспортних рішень, упереджене ставлення окремих працівників створюють додаткові бар'єри. Цифровізація, яка значно полегшила доступ у містах, у сільській місцевості не завжди дає результат через слабке технічне забезпечення та низький рівень цифрових навичок.

Аналіз сильних і слабких сторін системи дозволяє виявити її потенціал та ризики. До сильних сторін належать наявність розвиненої нормативної бази, мережа центрів соціальних служб, фінансова підтримка сімей і залучення міжнародної допомоги, активна цифровізація та стратегічна орієнтація на європейські стандарти. Водночас слабкими місцями залишаються фрагментарність міжвідомчої взаємодії, кадровий дефіцит, відсутність чітких індикаторів оцінки, нерівний доступ у сільській місцевості, повільна реалізація реформи деінституалізації та бюрократичні процедури. Можливостями для розвитку є подальша децентралізація, впровадження кейс-менеджменту, розширення мережі пос-

луг у громадах, міжнародна підтримка та використання цифрових технологій для кризового реагування. Головними загрозами виступають війна та її наслідки, ризик скорочення фінансування, інституційний опір змінам і низький рівень довіри населення до органів соцзахисту [3].

Оцінка впливу реформ показує, що позитивними результатами стали розширення соціальних виплат, зростання прозорості й швидкості процедур, поява нових форм підтримки сімей (патронат, муніципальні програми), активна цифровізація та європейська гармонізація стандартів. Водночас значна частина змін залишається декларативною: деінституалізація відтермінована до 2030 року, громади часто не готові приймати нові повноваження, а інфраструктура й кадрові ресурси не відповідають масштабам завдань.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що система соціального захисту дітей в Україні має суттєвий потенціал розвитку, але його реалізація залежить від здатності держави й громад здійснити низку системних кроків. Насамперед необхідно інвестувати у підготовку та мотивацію кадрів, створити чіткі механізми міжвідомчої координації, забезпечити реальний доступ до послуг у сільських територіях і для дітей із вразливих груп, уніфікувати законодавство з міжнародними стандартами. Прискорення деінституалізації та розвиток сімейних форм виховання мають стати практичними, а не лише стратегічними пріоритетами. Важливо також посилити інформаційну складову та раннє виявлення ризиків, що дозволить своєчасно реагувати на проблеми та мінімізувати кризові ситуації.

Отже, вирішення проблем ефективності, адресності та доступності системи соціального захисту дітей вимагає комплексного підходу, орієнтованого на потреби дитини як центрального суб'єкта політики. Тільки за умови синергії державних і місцевих ресурсів, міжнародної підтримки, інклюзивних практик та активної участі громадянського суспільства можна сформувати стійку систему, здатну забезпечити захист прав і гідний розвиток кожної дитини навіть у надзвичайно складних умовах сучасних глобальних викликів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Офіційні статистичні звіти (2019–2025). *Міністерство соціальної політики України.* https://www.msp.gov.ua.

2. Єдина інформаційна система соціальної сфери (ЄІССС). *Міністерство соціальної політики України*. https://www.msp.gov.ua/e-servisy/yeisss.

3. Звіт про стан дотримання прав дітей в Україні (2022–2024). *Уповноважений Верховної Ради України з прав людини.* https://ombudsman.gov.ua.

4. Захистити права й інтереси кожної дитини в Україні — безумовний пріоритет. *ЮНІСЕФ Україна.* (2025). https://www.unicef.org/ukraine/stories/protect-and-prioritize.

5. В Україні схвалено Нацстратегію захисту прав дитини у сфері юстиції, яка посилює соціальну складову роботи з дитиною. *ЮНІСЕФ Україна.* https://surl.li/ffbttr.

Omelchuk D.S.
Postgraduate student of the Department
of Socioeconomics and Personnel Management
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman

CHARACTERISTICS OF THE DEVELOPMENT OF THE CONSTRUCTION BUSINESS ECOSYSTEM IN UKRAINE

Fundamental shortcomings of market coordination associated with conditions where profit accumulation in some industries occurs within a «zero-sum game» at the expense of destroying markets or depriving other industries of access to resources [1–3] can be overcome by promoting the ecosystem concept of business development [4;5].

To quantitatively characterize the implementation of the principles of ecosystem business development in the management activities of enterprises that have the potential to participate in the formation of the construction industry ecosystem in Ukraine, we resorted to a point-based assessment, followed by its normalization (conversion to a percentage of the maximum, i.e., the best possible value).

A description of the methodology for determining scores for each criterion is given in Table 1.

The results of the assessment allowed us to obtain quantitative characteristics of the implementation of individual aspects of ecosystem business development in each of the eight groups of enterprises we identified.

Fig. 1 shows the characteristics obtained from the data generalized for all groups of enterprises. They indicate a low level of differentiation in certain aspects of the implementation of the principles of ecosystem-based business development in the management practices of enterprises that have the potential to be involved in the formation of the ecosystem of the construction industry in Ukraine. At the same time, large enterprises involved in the formation of the ecosystem of the construction industry in Ukraine have a noticeable advantage in terms of criteria such as «agreement with other participants in the business ecosystem on plans to upgrade production technologies and bring new products to market» and «participation in the formation of the institutional structure of the business ecosystem.»

Table 1

PRINCIPLES AND ALGORITHMS FOR SCORING THE DEGREE OF IMPLEMENTATION OF ECOSYSTEM BUSINESS DEVELOPMENT PRINCIPLES IN THE MANAGEMENT PRACTICES OF COMPANIES THAT HAVE THE POTENTIAL TO JOIN THE ECOSYSTEM OF UKRAINE'S CONSTRUCTION INDUSTRY*

Criterion for assessing the degree of implementation of ecosystem management principles	Scoring by answer options	Method of aggregating individual respondents' assessments
Joint activities with other participants in the business ecosystem to develop the resource base of the business ecosystem (improving access to materials, energy, components, production services, transport infrastructure, etc.)	Answer «joint long-term projects with an agreed distribution of the investment burden to improve the resource security of project participants and the market (industry) as a whole» — 3 points; answer «situational combination of resource potential with distribution of benefits depending on contribution and without generating benefits for non-participants in the industry (market)» — 2 points Answer: «predominantly competitive relations with other users of similar resources (the desire to combine the expansion of one's own resource base with the restriction of the base for competitors)» — 1 point Answer: «isolated (neutral with respect to other participants in the industry, market) development of one's own sources of resource needs» — 0 points	3× the proportion of respondents who gave an answer rated at three points + 2 × the proportion of respondents who gave an answer rated at two points + 1 × the proportion of respondents who gave an answer rated at one point
joint activities with other participants in the business ecosystem to develop demand for the products of the business ecosystem	The maximum score (5 points) is awarded if the respondent marked all the options offered as applicable to their company, and the minimum score (0 points) is awarded if none of the options for joint demand development activities with other ecosystem participants were marked. Accordingly, the response of a respondent who selected one option is scored as «1 point,» two options as 2 points, three as 3 points, and so on.	5 × the proportion of respondents who gave an answer rated at five points + 4 × the proportion of respondents who gave an answer rated at four points + 3 × the proportion of respondents who gave an answer rated at three points + 2 × the proportion of

		respondents who gave an answer rated two points + 1 × the proportion of respondents who gave a response rated one point
participation in the formation of the institutional structure of the business ecosystem	The maximum score (5 points) is awarded if the respondent marked all the proposed options as characteristic of their company, and the minimum (0 points) if none of the proposed forms of participation in the formation of the institutional structure of the business ecosystem were marked. Accordingly, the response of a respondent who selected one option is scored as «1 point,» two options as 2 points, three as 3 points, and so on.	Similar to the previous criterion, the procedure
agreement with other participants in the business ecosystem on plans to upgrade production technologies and bring new products to market	Answer «established practice» — 3 points; answer «at the level of pilot projects» — 2 points; answer «discussed as a potential opportunity at the management level» — 1 point; and answer «not considered as part of the development policy in the near future» — 0 points	3× the proportion of respondents who gave a response rated at three points + 2 × the proportion of respondents who gave a response rated at two points + 1 × the proportion of respondents who gave a response rated at one point
Inclusion of sections on investing in staff development and cooperation with educational institutions in business development strategies and plans	Procedure similar to the previous criterion	Procedure similar to the previous criterion

* developed by the author

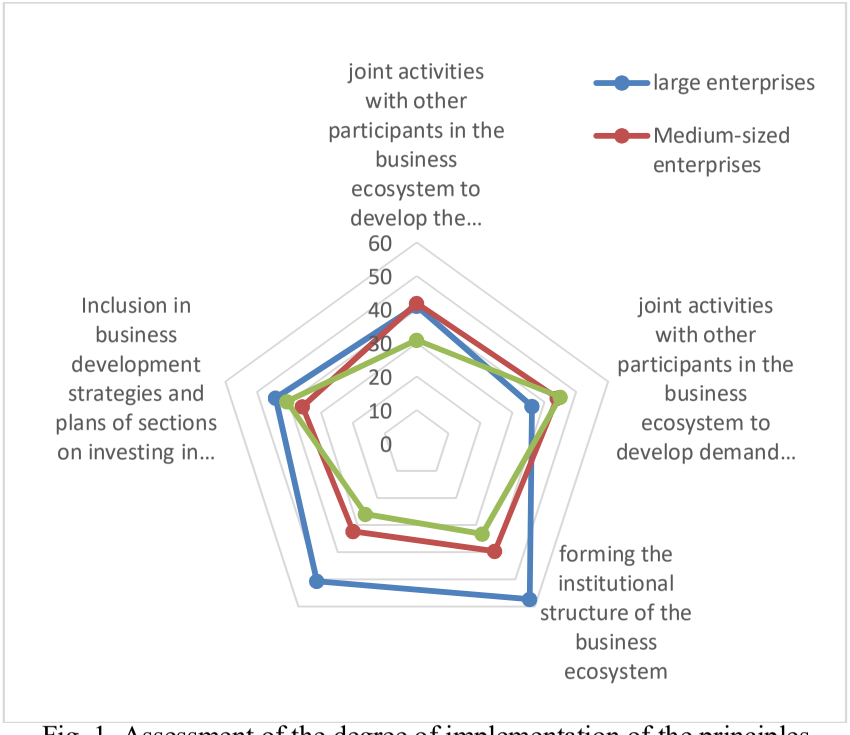


Fig. 1. Assessment of the degree of implementation of the principles of ecosystem business development in the management practices of all enterprises involved in the formation of the construction industry ecosystem in Ukraine*

* — developed by the author based on data from a selective survey

The overall indicators for all types of enterprises (large, medium, and small) range from 34.7 % (according to the criterion «agreement with other participants in the business ecosystem on plans to upgrade production technologies and bring new products to market») to 42.4 % (according to the criterion «joint measures with other participants in the business ecosystem to develop demand for the products of the business ecosystem»). Accordingly, the overall level of implementation of the principles of ecosystem business development in the enterprises studied does not even reach 50 % of the possible potential.

However, there are significant differences from the average data among different groups of enterprises selected on the basis of their belonging to certain types of economic activity. The selection of qualitatively homogeneous groups of enterprises in terms of the functions they perform within the business ecosystem allows us to form three main types of such groups.

The first type includes enterprises that form the production capabilities for creating the basic product of the ecosystem — those that actually provide housing construction and create the material conditions for this production process — enterprises belonging to class «F» of the KVED «Construction» (among them, we separately identify and classify enterprises of class 41.1 of the KVED «Organization of construction of buildings» into another group), as well as enterprises related to construction and belonging to two synthetic groups (not identified in the KVED as a separate class or subclass, but formed by us based on the results of semantic analysis by keywords and expert surveys) — «Building materials industry» and «Construction-related extractive industry enterprises.»

The second group of enterprises, with specific functions in the processes of formation and development of the business ecosystem, are enterprises belonging to the KVED class «architectural and engineering services» and those separated from class «F» «construction» — subclass 41.1 «construction of buildings.» The specific functions of this group of enterprises are to create the basis for technological and product innovations (architectural and engineering services) and organizational innovations (subclass «organization of building construction,» which in domestic conditions is most often used for the economic classification of development activities.

The third group of enterprises are those that ensure the movement of resources and products between components of the ecosystem and the exchange of resources and products between the ecosystem and the external environment — financial and trade infrastructure enter-

prises. The characteristics of the degree of implementation of the principles of ecosystem business development in management practices are demonstrated by enterprises in the «real estate operations» group.

Enterprises in this group have above-average indicators for the entire ecosystem in terms of «participation in the formation of the institutional structure of the business ecosystem» (80 % of potential realized by large enterprises) and close to average (slightly higher) indicators for the criteria «joint activities with other participants in the business ecosystem to develop the resource base of the business ecosystem (improving access to materials, energy, components, production services, transport infrastructure, etc.)» and «joint activities with other participants in the business ecosystem to develop demand for the products of the business ecosystem» (about 66 % of the potential realized by large enterprises) and clearly worse than average results across the entire business ecosystem for the criteria «inclusion in strategies, business development plans for staff development and cooperation with educational institutions» (33.3 % of potential realized by large enterprises and 27.8 % by medium-sized enterprises) and «agreement with other participants in the business ecosystem on plans to upgrade production technologies and bring new products to market» (zero indicators of potential realization).

This structure of achievements in implementing the principles of ecosystem business development in management practices indicates the weak involvement of trade and financial infrastructure enterprises in the processes of increasing the production potential of the business ecosystem. Contrary to traditional ideas about the development of business ecosystems and the role of the trade and financial infrastructure of such systems [6;7], they are not sources of resource accumulation for the development of the ecosystem's production potential, but rather a component that competes with the ecosystem's production sector for income and development opportunities.

LIST OF REFERENCES

1. Baumol W. (1962). On the Theory of the Expansion of the Firm. American Economic Review. — No. 52. — P. 1078—1087.

2. Reinganum, Jennifer F. (1985). Innovation and Industry Evolution. Quarterly Journal of Economics. Vol. 100, no. 1: 81–99.

3. Harrod R. F. (1934). Doctrines of Imperfect Competition. Quarterly Journal of Economics. Vol. 43. May. p. 71 — 78.

4. Kolot A.M. Ecosystemity as an imperative of sustainable human-centered development: preprint / A.M. Kolot — Kyiv: KNEU, 2024. — 52 p.
5. Kolot A.M., Gerasymenko O.O. Labor in the 21st Century: Philosophy of Change, Challenges, Vectors of Development. Kyiv: KNEU, 2021 p. 433.
6. Bazhal Yu. M. Innovative ecosystem as a factor in ensuring progressive structural changes in the economy. Scientific notes of NaUKMA. Economic sciences. 2022. Vol. 7, issue 1. P. 3−9. DOI: 10.18523/2519-4739.2022.7.1.3-9
7. Gulati R., Puranam P., Tushman M. (2012). Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. Strategic Management Journal. No. 6. P. 571-586.

УДК 005.95/.96:004:332.6

Панасюк О.О.
аспірант кафедри соціоекономіки
та управління персоналом,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

РЕАЛІЗАЦІЇ ЦИФРОВИХ СТРАТЕГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ З ВРАХУВАННЯМ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ КРАЇНИ

Формування та реалізація цифрової стратегії управління трудовими ресурсами на девелоперських підприємствах в Україні буде пов'язана та буде впливати на зміни у інституційному середовищі та інноваційній діяльності. Сучасні виклики, пов'язані з повномасштабною війною в Україні, кардинально трансформували підходи до управління персоналом у девелоперській галузях. В умовах післявоєнного відновлення країни ключового значення набуває формування ефективних цифрових стратегій менеджменту персоналу, здатних забезпечити гнучкість, адаптивність і швидку реакцію підприємств на зміни ринку праці та потреби реконструкції інфраструктури. Цифровізація кадрових процесів посилює можливості формування адаптивної мотиваційної системи, заснованої на даних HR-аналітики [2]. В сучасних умовах стратегічне управління персоналом є ключовим аспектом, як ефективного використання трудових ресурсів на підприємствах, так і базисом формування фінансових результатів діяльності. При цьому стратегічне управління персоналом акцентує увагу на цифровізації процесів управління за рахунок розробки і запровадження цифрових стратегій менеджменту персоналу, а також на розвитку професійних компетенцій персоналу [5].

Відмічаємо значні проблеми підприємств України щодо стратегічного управління персоналом та розвитку цифровізації в межах менеджменту персоналу. Це також стосується девелоперських підприємствах України, що втрачають конкурентні можливості та не можуть у повній мірі реалізувати свій економічний потенціал [6].

Лопушняк Г. та Миляник Р. аналізують проблематику управління соціальною мобільністю працівників у кризових умовах, зокрема під час війни. У контексті відновлення України автори

наголошують на необхідності цифрових рішень для підвищення мобільності, перекваліфікації кадрів та ефективної інтеграції персоналу в нові економічні реалії [1]. Поплавська О. та Ходацький Д. [3]. пропонують сучасне бачення взаємозалежності між екосистемою ринку праці та соціальною безпекою держави. Автори підтверджують, що розвиток цифрової інфраструктури ринку праці є важливим чинником стабільності у сфері зайнятості, що безпосередньо впливає на ефективність HR-менеджменту в будівельній галузі.

Девелоперські підприємства України потребують удосконалення процесів цифровізації менеджменту персоналу та розробки і запровадження адекватних цифрових стратегій. Це вимагає пошуку можливого вирішення проблем, де значний науковий та практичний інтерес викликає закордонний досвід.

82 % керівників компаній відмічають, що цифровізація має позитивний вплив на управління персоналом [6]. Однак, цифровізація стикається з проблемами, які потрібно враховувати і девелоперським підприємствам України в межах формування та реалізації цифрових стратегій менеджменту персоналу. До ключових проблем слід віднести:

— недостатню оснащеність відповідним обладнанням, як персоналу, так і HR-менеджерів (40 % персоналу наголошують на наявності такої проблеми)[5];

— недостатня віддача від цифрової трансформації. Згідно звіту McKinsey & Company підприємства з економічно розвинутих країн, відмічають, що отримують тільки 31 % запланованої цінності від цифрової трансформації [8];

— недостатнє розуміння керівництвом підприємств економічно розвинутих країн, у тому числі ЄС, необхідності цифровізації [9];

— низький рівень цифрових компетенцій населення та потенційних робітників компаній. Так, у Європейському Союзі у 2022 році тільки 54 % населення віком від 16 до 74 років малі базові цифрові навички [6];

— недостатній розвиток культурного середовища, що заважає керівництву та персоналу адекватно сприймати процеси цифрової трансформації, у тому числі у сфері управління трудовими ресурсами [4].

Формування та реалізації цифрових стратегій менеджменту персоналу на девелоперських підприємствах України повинна спиратись не тільки на імплементацію зарубіжного досвіду, а й враховувати рекомендації, що пропонуються для іноземних ком-

паній. Відзначаємо, що саме цифровізація повинна бути базисом для удосконалення управління персоналом на девелоперських підприємствах України, що чітко простежується у запропонованій процедурі. При цьому важливим є враховувати вимоги, що висуваються при переході від звичайного HR до е— HR, а саме:

1. Формування та розвиток цифрової робочої сили та цифрових трудових ресурсів. Де під цифровою робочою силою будемо розуміти сукупність людей, що мають сформовані цифрові компетенції, які є додатними до їх професійних компетенцій і мають безпосередній вплив на здійснення ними трудової діяльності [9].

2. Фінансова, матеріальна, організаційна, управлінська, соціальна готовність підприємства до переходу на е— HR.

3. Сформоване відповідне культурне середовище для сприйняття власниками, менеджерами та працівниками підприємства переходу на е— HR.

4. Нормативне підґрунтя переходу підприємства на е— HR.

5. Підготовка менеджерів, HR-менеджерів та працівників підприємства до переходу на е— HR.

6. Врахування відмінностей звичайного HR та е— HR.

7. Проведення цифрової трансформацію у сфері управління персоналом згідно відповідних правил:

7.1. Оцінка рівня та перспектив цифровізації управління персоналом;

7.2. Розвиток цифрових навичок та цифрової гнучкості у HR-менеджерів підприємства;

7.3. Визначення чітких цілей (переважно кількісних) щодо проведення цифрової трансформації у сфері управління персоналом;

7.4. Формування та реалізація задач щодо проведення цифрової трансформації у сфері управління персоналом, а саме: синтез даних з різних джерел інформації для формування ефективної цифрової трансформації у сфері управління персоналом; інтеграція даних для здійснення ефективної цифрової трансформації у сфері управління персоналом [4];

7.5. Використання поетапного методу цифрової трансформації у сфері управління персоналом з чітким розписом етапів (мета, задачі), виконавців та ресурсів для виконання запланованого на етапі;

7.6. Визначення необхідності та доцільності масштабування процесів цифрової трансформації у сфері управління персоналом, що вимагає формулювання відповідних вимог до програмних продуктів;

7.7. Формування міжфункціональної команди з працівників підприємства з можливістю залучення сторонніх фахівців;

7.8. Розробка цифрової стратегії менеджменту персоналу, яка буде підґрунтям планування цифрової трансформації управління трудовими ресурсами на підприємстві;

7.9. Налагодження зворотного зв'язку з працівниками на основі зауважень та пропозицій працівників;

7.10. Формування інтегрованої сукупності цифрових технологій у сфері управління персоналом для проведення цифрової трансформації управління трудовими ресурсами на підприємстві.

Реалізація цифрових HR-стратегій у девелоперських компаніях передбачає інтеграцію інтелектуальних інформаційних систем, платформ аналітики персоналу, інструментів дистанційної комунікації та автоматизації кадрових процесів. Водночас актуальним є забезпечення відповідності цих процесів принципам сталого розвитку, соціальної відповідальності та цифрової етики. Успішне впровадження таких стратегій сприятиме не лише підвищенню ефективності діяльності підприємств, але й створенню нової культури управління персоналом, орієнтованої на інноваційність, гідну працю та довгострокову мотивацію фахівців у контексті післявоєнної відбудови України.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Лопушняк, Г., & Миляник, Р. (2025). Управління соціальною мобільністю персоналу в умовах війни. *Економіка та суспільство*, 73. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-66.

2. Лопушняк, Г. С. (2024). Аналіз мотиваційного профілю персоналу, спрямованого на досягнення сталого розвитку підприємства. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1415(1).

3. Поплавська, О., & Ходацький, Д. (2024). Екосистема ринку праці та соціальна безпека країни: сучасне бачення їх взаємозалежності. *Економіка та суспільство*, 68. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-211.

4. Digital HR: The ultimate guide. (2025). *AIHR.* https://www.aihr.com/blog/digital-hr.

5. Centa, N. Digitization in HR processes. (2025). *Mikrocop.* https://www.mikrocop.com/blog/digitization-in-hr-processes.

6. 5 good reasons for digitalization in HR. (2024). *Easy*. https://easy-software.com/en/newsroom/5-good-reasons-for-digitalization-in-hr.

7. Gao, H. (2024). The reform of human resource management in enterprise digital transformation. *SHS. Web of Conferences: ICDEBA*, Article 04026. https://doi.org/10.1051/shsconf/202418104026.

8. Smaje, K., LaBerge, L., & Zemmel, R. (2025). Three new mandates for capturing a digital transformation's full value. *McKinsey & Company*. https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/three-new-mandates-for-capturing-a-digital-transformations-full-value.

9. 7 benefits of digital HR transformation. (2024). *Visualogyx. LinkedIn*. https://www.linkedin.com/pulse/7-benefits-digital-hr-transformation-visualogyx-5q3ze.

10.Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, *15*. https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-023-01214-y.

УДК 331.1

Панькова О.В.
кандидат соціологічних наук, доцент
Інститут економіки промисловості НАН України
Касперович О.Ю.
молодший науковий співробітник
Інститут економіки промисловості НАН України

СУТНІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ КОНЦЕПТІВ «ПРАЦЯ 4.0» І «ПРАЦЯ 5.0» В СВІТЛІ НОВІТНЬОЇ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОЇ РЕАЛЬНОСТІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ

В умовах новітніх великомасштабних, різновекторних змін як у суспільному поділі праці, так і в процесах праці та формах зайнятості зростає значення наукового опрацювання ще вчора атипових, а сьогодні вже звичних аспектів і граней природи праці початку XXI століття. Нові технологічні укради, цифрова революція у комплексі з іншими реаліями сьогодення (демографічними, глобалізаційними, технологічними зрушеннями) кардинально змінюють життєдіяльність людини, форматизуючи під себе соціально-трудовий простір [1]. Спроба розібратися в цих процесах спонукало авторів до аналізу сутнісних характеристик концепцій «Праця 4.0» і «Праця 5.0» в світлі новітньої соціально-трудової реальності. Праця 4.0 (базується на Industry 4.0) є етапом промислової революції, який почався приблизно в 2010-х роках і фокусується на цифровізації, автоматизації та інтеграції технологій для створення «розумних фабрик». Основні елементи включають Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), великі дані (big data), хмарні та когнітивні технології, кібер-фізичні системи, інтернет речей. Мета — підвищення ефективності, зменшення витрат і оптимізація процесів через автоматизацію рутинних завдань.

Праця 5.0 (базується на Industry 5.0) є еволюцією попередньої моделі і акцентує увагу на людсько-машинній співпраці, стійкості та резильєнтності. Це — соціально-трудова платформа, на якій здійснюються процеси праці та реалізується зайнятість як участь у суспільно корисній діяльності. А. Колот розуміє під сутністю Праці 5.0 відповідний соціально-трудовий вимір: 1) сукупного працівника нової (цифрової, квантової) економіки; 2) форм, видів зайнятості та пов’язаних з ними відносин; 3) мережевої організа-

ції праці; 4) змісту та траєкторії розвитку процесів праці; 5) трудових доходів, а саме їх рівня, диференціації, тенденцій та домінант у цій царині. Праця 5.0 не замінює Працю 4.0, а доповнює її, повертаючи людину в центр процесів. Тут технології, такі як AI та робототехніка, використовуються для підтримки креативності, персоналізації продуктів і екологічної відповідальності. Наприклад, роботи виконують небезпечні або повторювані завдання, тоді як люди фокусуються на інноваціях, прийнятті рішень і етичних аспектах. Ключові цілі — створення стійких систем, зменшення впливу на довкілля та забезпечення благополуччя працівників. Це відповідає на виклики Industry 4.0, такі як соціальна нерівність і екологічні проблеми, роблячи промисловість більш гуманною та адаптивною. Праця 5.0 — провідна компонента екосистеми соціально-трудової сфери та економіки екосистем, що діють на принципах коеволюції, адаптивності, відкритості, динамізму, внутрішньої самоорганізації, консолідації дії, платформової та мережевої взаємодії [1].

Порівнюючи обидві моделі, в основі яких Industry 4.0 та Industry 5.0 виявляється, що Праця 4.0 є більш машинно-орієнтованою, з акцентом на ефективність і дані, тоді як Праця 5.0 — в більшій мірі спрямована на людиновимірність, з фокусом на співпрацю, креативність, персоналізацію та стійкість (табл.1).

Таблиця 1

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ СУТНІСНИХ ХАРАКТЕРИСТИК КОНЦЕПТІВ «ПРАЦЯ 4.0» І «ПРАЦЯ 5.0»

Аспект	**Праця 4.0**	**Праця 5.0**
Соціально-трудова парадигма, її технологічний базис	Трудова парадигма, іманентна новій економіці, мережево-цифровим, технологічним базисом якої є «Індустрія 4.0». Базується на когнітивних технологіях, хмарних технологіях, Інтернеті речей, великих даних, блокчейні, криптовалютах, кіберсистемах. Основний акцент — на цифровізації, автоматизації та мережизації	Трудова парадигма, іманентна новій економіці, мережево-цифровим, технологічним базисом якої є «Індустрія 5.0». Охоплює проривні технології, що імітують людину, інтелектуальну автоматизацію, квантові технології, новий рівень цифровізації та мережизації. Платформа, що інтегрує ресурси праці в умовах Industry 5.0 з фокусом

Аспект	**Праця 4.0**	**Праця 5.0**
		на гібридність, резилієнтність і людиноцентричність
Мегапричини розвитку	Демографічні зміни, новий формат глобалізації («друге і третє роз'єднання»), технологічні інновації «Індустрії 4.0», організаційні зміни, неоліберальна ідеологія	Те ж саме, але з акцентом на «Індустрію 5.0», трансгуманізм, постгуманізм і політико-економічний формат XXI століття. Гібридний характер трендів, що поєднує старі та нові явища
Процеси праці	Новий тип процесу праці: електронні предмети праці, цифрові засоби праці, людина як носій нових компетентностей (мобільність, автономність, самовідповідальність). Акцент на цифровій організації праці	Принципово нові засади процесів праці, що інтегрують інтелектуальну автоматизацію та творчість. Праця стає більш індивідуалізованою, децентралізованою, з втратою традиційного поняття робочого місця
Форми зайнятості	Поширення нестандартних форм (дистанційна робота, тимчасова зайнятість, аутсорсинг, неповний робочий час). Зростання гнучкості ринку праці, децентралізація трудових відносин	Подальше урізноманітнення атипових форм зайнятості, що стають нормою. Мобільна, віддалена праця домінує, з акцентом на нематеріальні активи, творчість і креативність
Професійно-кваліфікаційна структура	Поява нових професій, «вимивання» традиційних, диференціація робочої сили. Зростання вимог до компетентностей (самонавчання, адаптивність, критичне мислення)	Складніша структура зайнятих: інтенсивний вихід покоління Z, зростання участі «срібного покоління». Більш урізноманітнена кваліфікація, акцент на неперервне навчання та перекваліфікацію
Соціально-трудові відносини	Перехід до гібридних, індивідуалізованих, асиметричних відносин. Зниження ролі колективно-	Посилення індивідуалізації та децентралізації. Потенційні ризики: ерозія соціального

Аспект	**Праця 4.0**	**Праця 5.0**
	договірного регулювання, зростання цивільно-правових відносин	діалогу, зростання конфлікту поколінь, зменшення цінностей солідарності та згуртованості
Трудові доходи	Галопуюча нерівність, зниження частки зарплат у ВВП, «стиснення» доходів середнього класу, зростання доходів топ-менеджменту та працівників високотехнологічних професій	Подальше посилення нерівності, зумовлене розподілом ролей між людиною і машиною. Потенційне зростання доходів від креативної та інноваційної праці, але з ризиками соціальної нерівності, невідповідності навичок і компетенцій вимогам роботодавців
Виклики та ризики	Технологічне безробіття, «вихолощення» економіки, поляризація робочої сили, зростання прекаріату, зниження соціальних гарантій	Посилення конфлікту поколінь, зростання індивідуалізму, ерозія соціального діалогу, морально-етичні виклики (непотрібність, втрата самореалізації), асиметрії у компетентностях, формування принципово іншого типу відносин
Людиновимірність	Обмежена, через домінування економічного над соціальним і неоліберальну ідеологію. Праця часто виступає придатком до технологій	Прагнення до людино центризму з невизначеною людиновимірністю, обмеження постгуманізму, акцент на гармонійній взаємодії людини і машини, формування нового типу людини і відносин

Складено авторами за аналізом джерел [1-4].

Перехід від Праці 4.0 до 5.0 не є різким, а скоріше гібридним: багато компаній поєднують елементи обох для досягнення балансу між технологіями та людськими потребами. У контексті праці це означає, що в 4.0 працівники адаптуються до автоматизації (наприклад, через перекваліфікацію), а в 5.0 — стають партнера-

ми машин, що сприяє кращій мотивації та інноваціям. Загалом, Industry 5.0 і відповідає на глобальні виклики, і породжує їх. Запит часу — мистецтво балансувати між збереженням життя людей і відновленням, запуском, економіки, не боятися змін і бачити не лише втрати, а й нові можливості для розвитку, шукати нові, нетрадиційні, опори економічного і суспільного поступу.

«Праця 4.0» є платформою цифрової економіки, зосередженою на цифровізації, автоматизації та роботизації, мережизації та гнучкості, віртуалізації процесу праці, його відділення від самих працівників, що породжує значні соціальні асиметрії. «Праця 5.0» еволюціонує до пост-цифрової доби, прагнучи гармонізувати взаємодію людини і машини, інтегруючи гібридні тренди та акцентуючи на людиноцентричності, хоча з новими викликами, пов'язаними з морально-етичними аспектами та конфліктами поколінь. Обидві концепції співіснують, але «Праця 5.0» є логічним розвитком «Праці 4.0», що враховує ширший спектр соціальних і технологічних трансформацій. Це стисла візія особливостей обох новітніх трудових парадигм.

Нова соціально-трудова реальність, що втілюється у платформах «Праця 4.0» і «Праця 5.0» будується на симбіозі новітніх знань, технологій, цифрових та інтелектуальних ресурсів і породжує, як зазначає А. Колот, низку постіндустріальних особливостей новітньої економіки і серед них: генерування безперервного потоку цифрових даних; надшвидка доставка і можливість споживання цифрових продуктів і послуг; підтримка майже миттєвої взаємодії між суб'єктами економічної діяльності, коеволюція останніх; домінування горизонтальних зв'язків над вертикальними; платформна і мережева взаємодія учасників сумісно розподіленої праці. Симбіоз новітніх знань і технологій відкриває небачені можливості поєднання цифрового, фізичного, біологічного, інтелектуальних світів, за якого з'являються постіндустріальні системи виробництва, транспортування, постачання, споживання, новий архетип суспільно організованої праці [2; 3, С.19].

Беззаперечно, соціально-трудова платформа «Праця 5.0» ще довго залишатиметься платформою очевидного і прихованого, спостережуваного і того, що перебуває за кадром, реального і віртуального, того, що радує і водночас насторожує, а то й лякає [4]. А насторожує перш за все антропологічна неадекватність, людино*не*вимірність цифрового і постцифрового техносвітів, генеруючи як нові можливості, так і численні виклики та загрози. Нова (постіндустріальна) економіка — це новий формат економічних, соціальних, суспільних відносин; це нова (інша) культура,

світогляд, мислення. Світ економіки, світ самих людей стає принципово іншим. Актуалізується, як ніколи, запит на вироблення й опанування постіндустріальною культурою життєдіяльності на принципах безпеки, соціальної справедливості, стійкості, екологічності і в природі, і в людських, і в соціально-трудових відносинах.

Значним внеском у розвиток вітчизняної науки про працю є піонерні, проривні, затребувані часом і адекватні викликам недалекого майбутнього дослідження, що дозволяють осягнути філософські, методологічні і прикладні аспекти функціонування нової соціоекономічної реальності, що породжена Четвертою і П'ятою технологічними революціями (Індутрія 4.0, Індустрія 5.0) і на терені яких формуються й функціонують платформи «Праця 4.0» та «Праця 5.0». Вихід в світ фундаментальних наукових робіт, що розкривають природу, сутність новітніх платформ «Праця 4.0», «Праця 5.0», фундатором яких є український метр економіки праці — А.Колот у тісній співпраці з О. Герасименко [1-4] дозволяє заглибитися у розуміння сутності новітньої соціально-трудової реальності, усвідомити змістовні характеристики новітніх ментальних моделей праці та зайнятості, опанувати теоретико-прикладні засади їх формування та розвитку.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Колот, А.М., & Герасименко, О.О. (2020). Концепт «Праця 4.0»: теоретико-прикладні засади формування та розвитку. *Економіка і прогнозування*,1, 7–31. https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/96ffbe08-4829-4854-840c-e55f85ef2b23/content.

2. Колот, А.М. «Праця 4.0» як модель та платформа нової (цифрової) економіки. https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c2e88a78-d5a8-40dd-ba58-c676cf42d2d6/content.

3. Колот, А. М. (2025). Вища освіта і соціально-трудова сфера в координатах нової економіки: концепт взаємодії та розвитку. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика,* 15 (1), 11-29. https://ir.kneu.edu.ua/items/d15025cd-b1d2-4160-879a-852cd6dc97b2.

4. Колот, А.М. (2025). «Праця 5.0»: теоретико-прикладний концепт формування новітньої платформи соціально-трудового розвитку: препринт *КНЕУ*. https://doi.org/10.33111/978-966-926-565-4.

УДК 331.101.3:342.7:316.344.6(477)

Перегудова Т.В.
доцент, кандидат економічних наук
Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

РЕАЛІЗАЦІЯ ПРАВА НА ПРАЦЮ ТА ЗАЙНЯТІСТЬ ЛЮДЕЙ З ІНВАЛІДНІСТЮ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОЇ ПОЛІТИКИ

Протягом останніх років спостерігається зростання чисельності людей з інвалідністю, що переважно зумовлено наслідками воєнних дій. Серед інших чинників підвищення рівня інвалідності — старіння населення, поширення хронічних захворювань, патологій, зловживання алкоголем і наркотичними речовинами, погіршення екологічної ситуації, а також дорожньо-транспортні аварії. Спостерігається тенденція зростання кількості дітей з інвалідністю, спричинене наслідками війни та нераціональним харчуванням.

У цих умовах особливої актуальності набуває питання соціально-трудової інтеграції людей з інвалідністю, зокрема забезпечення їх доступу до гідної праці. Особи з інвалідністю працездатного віку становлять значну частку від загальної чисельності людей з інвалідністю в Україні, проте рівень їхнього працевлаштування залишається надзвичайно низьким — лише близько 16 %, що є одним із найнижчих показників у Європі.

Як зазначає колишня міністерка соціальної політики Оксана Жолнович, із понад трьох мільйонів осіб з інвалідністю працевлаштованими є лише близько 16 %. Вона підкреслює, що цей показник суттєво відстає від європейських стандартів, де рівень зайнятості людей з інвалідністю перевищує 50 % [1].

В умовах післявоєнного відновлення економіки та розбудови інклюзивного суспільства особливого значення набуває забезпечення реалізації права людей з інвалідністю на працю та зайнятість, що є важливим соціальним чинником та вагомим економічним ресурсом, що сприяє зниженню рівня нерівності, розвитку людського капіталу та посиленню соціальної єдності.

Слід підкреслити, що право на працю та зайнятість є одним із ключових напрямів соціальної інтеграції людей з інвалідністю і

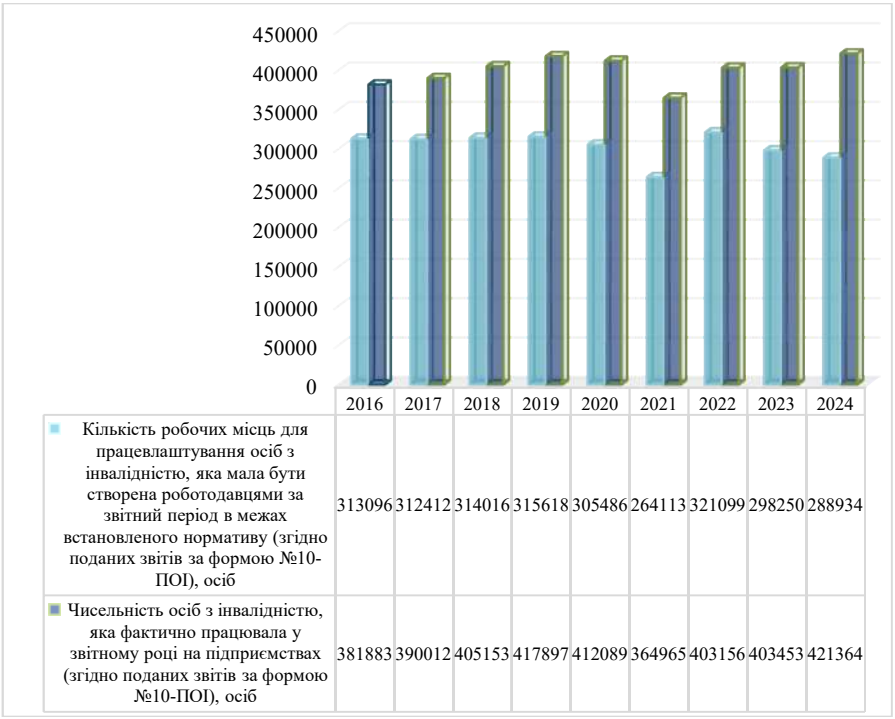
закріплене у статті 27 Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю. Україна ратифікувала цю Конвенцію 16 грудня 2009 року, взявши на себе зобов'язання щодо створення сприятливих умов для професійної реабілітації, розвитку трудових навичок та працевлаштування осіб з інвалідністю.

Додатково, формування ефективної системи соціально-трудової інклюзії підсилюється положеннями Конвенції Міжнародної організації праці (МОП) №159 про професійну реабілітацію та зайнятість людей з інвалідністю (ратифікована Україною 6 березня 2003 року) та Рекомендації МОП №168 (1983 р.), яка містить конкретні орієнтири щодо політики зайнятості, адаптації робочих місць і створення рівних можливостей на ринку праці.

Узгодження національної політики з цими міжнародними документами має практичне значення: воно забезпечує підвищення рівня соціальної справедливості, сприяє реалізації принципу гідної праці та інтеграції людей з інвалідністю у всі сфери суспільного життя. Такий підхід вимагає розроблення комплексних державних програм, спрямованих на подолання дискримінаційних бар'єрів, модернізацію системи професійної освіти та реабілітації, а також розширення можливостей працевлаштування на основі інклюзивних принципів.

З моменту ратифікації Конвенції було ухвалено низку нормативно-правових актів, спрямованих на посилення соціального захисту осіб з інвалідністю, забезпечення їхнього права на працю та зайнятість, упровадження принципів універсального дизайну, а також створення механізмів стимулювання роботодавців до працевлаштування таких осіб і розширення повноважень відповідних інституцій. Окрім того, в окремих регіонах України почав функціонувати інститут ветерана, який відіграє важливу роль у координації заходів соціальної підтримки, професійної реабілітації та сприяння працевлаштуванню учасників бойових дій, зокрема тих, хто отримав інвалідність унаслідок війни.

Аналіз динаміки абсолютних показників показав, що чисельність працевлаштованих осіб з інвалідністю поступово збільшується і вже перевищує кількість робочих місць, спеціально передбачених для їхнього працевлаштування (рис. 1). Така тенденція свідчить про зростання активності людей з інвалідністю на ринку праці та посилення зацікавленості роботодавців у їхньому залученні до трудової діяльності.



	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість робочих місць для працевлаштування осіб з інвалідністю, яка мала бути створена роботодавцями за звітний період в межах встановленого нормативу (згідно поданих звітів за формою №10-ПОІ), осіб	313096	312412	314016	315618	305486	264113	321099	298250	288934
Чисельність осіб з інвалідністю, яка фактично працювала у звітному році на підприємствах (згідно поданих звітів за формою №10-ПОІ), осіб	381883	390012	405153	417897	412089	364965	403156	403453	421364

Рис. 1. Планова та фактична зайнятість осіб з інвалідністю в 2016-2024 рр., осіб Джерело: сформовано за даними [2]

За даними Фонду соціального захисту осіб з інвалідністю, у 2024 році частка підприємств, які дотрималися нормативу щодо працевлаштування осіб з інвалідністю, становила 82,5 % від їх загальної кількості. Це нижче, ніж у 2021 році, коли показник досяг найвищого рівня за 2016–2024 рр. — 90,9 %. Після різкого спаду, зумовленого подіями 2022 року, ситуація поступово стабілізується, що свідчить про відновлення позитивних тенденцій у виконанні соціальних зобов'язань у сфері зайнятості людей з інвалідністю. Відповідну динаміку подано на рис. 2.

З початку року Державна служба зайнятості надала послуги понад 20 тис. осіб з інвалідністю, що на 14 % більше, ніж за аналогічний період минулого року. Водночас кількість осіб з інвалідністю, які набули статусу безробітного, склала 18,4 тис., що на 12 % більше, ніж торік. Профорієнтаційними послугами охоплено 16,5 тисяч осіб, що на 13 % більше, ніж за аналогічний період у попередньому році [3].

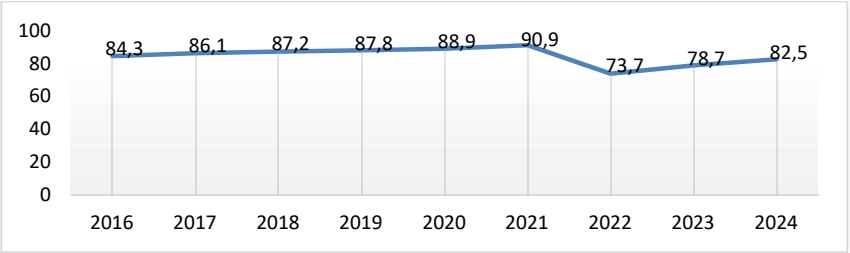


Рис. 2. Частка підприємств, які виконали норматив, до загальної кількості підприємств у 2016—2024 рр. (%)

Джерело: сформовано за даними [2].

Така динаміка свідчить не лише про активізацію звернень до служби зайнятості, але й про зростання потреби у підтримці працевлаштування серед людей з інвалідністю, що вимагає системного вирішення проблеми, адже значна частина осіб з інвалідністю все ще залишається поза активними програмами зайнятості. Представлені дані свідчать як про наявність позитивних тенденцій у сфері зайнятості осіб з інвалідністю, так і про те, що значна частина людей працездатного віку залишається поза межами ринку праці, що вказує на наявність бар'єрів у реалізації їхнього права на працю, що мають як інституційний, так і соціально-економічний характер. До основних бар'єрів реалізації права на працю осіб з інвалідністю належать:

— недостатня ефективність реалізації законодавства про квотування робочих місць, що часто проявляється у формальному підході до працевлаштування без створення реальних умов для продуктивної праці;

— обмежена кількість адаптованих робочих місць, які відповідають функціональним можливостям працівників, а також необхідність додаткових фінансових ресурсів для їх облаштування;

— стереотипи з боку роботодавців щодо нібито низької ефективності працівників з інвалідністю, що формує упереджене ставлення до їхнього найму;

— психологічні бар'єри з боку самих осіб з інвалідністю — самостигматизація, невпевненість у власних силах;

— недостатній рівень інформованості про можливості працевлаштування, грантові програми та інструменти підтримки від державної служби зайнятості, відсутність доступної інформації у форматах, адаптованих до різних типів інвалідності;

— недостатній рівень фізичної доступності середовища — відсутність універсального дизайну у транспортній інфраструктурі, адміністративних будівлях, виробничих і офісних приміщеннях;

— недостатньо розвинене інклюзивне освітнє середовище, що ускладнює отримання професійної освіти та подальшу інтеграцію на ринок праці;

— відсутність законодавчо закріпленого механізму підтриманого працевлаштування, який успішно функціонує у країнах Європейського Союзу.

Для подолання бар'єрів соціально-трудової інтеграції осіб з інвалідністю в Україні у 2025–2026 роках передбачено низку законодавчих змін, спрямованих на підвищення ефективності працевлаштування цієї категорії громадян та усунення формального підходу до виконання квот.

Зокрема, відповідно до Закону України від 15 січня 2025 року № 4219-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення права осіб з інвалідністю на працю», який вносить зміни до Закону України від 21 березня 1991 року № 875-XII «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні», з 2026 року суттєво оновлюються правила визначення та виконання нормативу робочих місць для осіб з інвалідністю. Основні новації:

— норматив виконуватиметься поквартально, а не за підсумками року, що дозволить оперативніше реагувати на зміни у структурі зайнятості;

— встановлюються диференційовані нормативи працевлаштування осіб з інвалідністю;

— до нормативу буде зараховано лише тих працівників з інвалідністю, заробітна плата яких перевищує мінімальну за повністю відпрацьований місяць. Це усуває практику формального працевлаштування без фактичної зайнятості чи з частковою оплатою праці.

У разі невиконання нормативу або несвоєчасної сплати внеску передбачено фінансові санкції.

З 2026 року роботодавці звітуватимуть до територіальних органів Пенсійного фонду України про нарахування, обчислення та сплату цільового внеску у ті ж строки, що і звітність із ЄСВ. За неподання чи несвоєчасне подання звіту передбачено штраф.

Окрім законодавчих змін, передбачено системні дії, спрямовані на підвищення рівня інклюзивності ринку праці:

— розвиток інституту ветерана, який виконує інформаційну, консультативну та координуючу функції у сфері соціального захисту, реабілітації та працевлаштування осіб з інвалідністю внаслідок війни;

— створення мережі регіональних центрів професійної реабілітації, які забезпечуватимуть адаптацію, перекваліфікацію та підготовку осіб з інвалідністю до умов сучасного ринку праці;

— удосконалення державних програм підтриманого працевлаштування, що передбачають індивідуальний супровід людини з інвалідністю на робочому місці (job coaching);

— запровадження фінансових стимулів для роботодавців — грантів, податкових пільг і компенсацій витрат на облаштування робочих місць;

— розширення цифрових сервісів Державної служби зайнятості для осіб з інвалідністю, включно з адаптованими онлайн-платформами для пошуку роботи;

— популяризація інклюзивної культури серед роботодавців через просвітницькі кампанії, тренінги та партнерські програми з бізнесом і громадським сектором.

У сукупності ці заходи спрямовані на перехід від формальної до реальної інклюзії осіб з інвалідністю у сфері праці, забезпечення рівного доступу до гідної праці та зміцнення соціальної згуртованості в українському суспільстві.

На думку О. Мірошниченко, президента Конфедерації роботодавців України залучення на ринок праці 1 млн осіб з інвалідністю працездатного віку дозволить прискорити ріст ВВП на 2,5-3,0 % за рік [4].

Отже, забезпечення права на працю та зайнятість людей з інвалідністю в Україні є не лише питанням дотримання міжнародних стандартів і конституційних гарантій, а й стратегічним напрямом національного розвитку. У період післявоєнного відновлення це набуває особливої ваги — адже саме через створення умов для гідної праці, професійної реабілітації та інклюзивної економіки держава може забезпечити соціальну згуртованість.

Розвиток інклюзивного ринку праці — це шлях до сталого економічного зростання, де кожна людина має право і можливість реалізувати себе у праці, бути корисною суспільству й відчувати власну гідність.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. В Україні з понад трьох мільйонів людей з інвалідністю працевлаштовані лише близько 420 тисяч. (2025). https://surl.li/mziqcw.

2. Зайнятість та працевлаштування осіб з інвалідністю. (б. д.) https://surl.lt/lzckjx.

3. Все більше осіб з інвалідністю знаходять роботу завдяки службі зайнятості. (2025). https://surl.li/ftyvee.

4. The unemployment rate among able-bodied people with disabilities reaches 85 %.(б. д.). https://surl.li/hbldff.

УДК 331

Петрова І.Л.
професор кафедри маркетингу
та поведінкової економіки
Університет економіки та права КРОК

ЗМІНИ НА РИНКУ ПРАЦІ ТА ЇХ МОЖЛИВІ НАСЛІДКИ

Майже 4-річна російсько-українська війна спровокувала глибокі соціальні трансформації в суспільстві, які чітко простежуються в структурі та тенденціях розвитку ринку праці.

Потужними факторами цих змін стали мілітаризація економіки, масове переміщення населення, модифікація форм зайнятості, зміна гендерних ролей, наростання кількісного та якісного кадрового дефіциту.

Зміни у сфері зайнятості охоплюють структурні перетворення, пов'язані з цифровою трансформацією економіки, та регіональні зрушення, що посилилися внаслідок переміщення бізнесів та працездатного населення під час війни.

На ринку праці визначилися нові тенденції, серед яких відзначимо наступні:

- праценадлишкова модель функціонування ринку праці, яка панувала в Україні протягом усього довоєнного періоду, поступилася місцем працедефіцитній моделі, що було спричинено безпрецедентною трудовою міграцією, мобілізацією тисяч осіб працездатного віку та людськими втратами [1];
- поглибилася проблема «відтоку мізків», обумовлена еміграційними настроями представників висококваліфікованого сегменту ринку праці та ширшими можливостями їх працевлаштування за кордоном;
- зросла роль жінок на ринку праці, зокрема у традиційно чоловічих сферах, в IT-секторі, у сфері управління;
- зменшилася привабливість виробничої праці для молоді, особливо у сферах виробництва та сільського господарства. Через мобілізацію та міграцію виник гострий дефіцит представників робітничих професій: водіїв, будівельників, зварювальників, слюсарів, електриків;
- в результаті мілітаризації економіки зріс попит на працівників для оборонно-промисловим комплексу: інженерів, операторів БПЛА, спеціалістів з ремонту військової техніки;

- також зросла потреба у професіях, де є можливості дистанційної або гібридної роботи, що особливо характерно для представників покоління Z на ринку праці, зорієнтованого на високі технологічні навички, прагнення до швидкого кар'єрного зростання, бажання постійного навчання та розвитку;
- формування гнучкості ринку праці, платформової та мережевої зайнятості набувають нових різноманітних форм, які все більше отримують офіційне визнання і широке розповсюдження [2];
- посилилася незбалансованість ринку праці у регіональному розрізі: на заході країни різко зросла конкуренція за робочі місця, тоді як на сході та півдні спостерігається уповільнення ринку праці;
- стають помітними важливі демографічні зміни: зменшення частки молодого населення, яке вступає на ринок, що може призвести до проблем із заміщенням робочої сили і порушення природного циклу її відтворення в майбутньому.

На наш погляд, зазначені тенденції мають тривалий характер і не закінчаться із завершенням війни. Їх наслідки проявляться уже в найближчі роки. Серед них можна передбачити такі:

- попит на працю зростатиме швидше, ніж пропозиція, особливо у промисловості, будівництві та сільському господарстві. Високим залишатиметься попит на професії ІТ-сектора економіки, як у сегменті створення ІТ-технологій, так і у сегменті їх застосування;
- руйнація економіки, недостатній рівень внутрішньої міграції, перетворення значної частки зовнішніх мігрантів у безповоротних, нерівномірний розвиток регіонів може призвести до посилення кадрового дефіциту у низці видів економічної діяльності, зокрема в агропромисловому секторі;
- у повоєнний період збільшуватиметься попит на архітекторів, будівельників, енергетиків, спеціалістів з відновлення інфраструктури, зросте потреба у працівниках сфери охорони здоров'я та реабілітації: у лікарях, психологах, психотерапевтах для допомоги військовим та цивільним, що постраждали від війни;
- викликом для підприємств стане зростання витрат на працю для утримання працівників в умовах загострення конкуренції за робочу силу, враховуючи також її міжнародний аспект;
- паралельно буде зберігатися безробіття, як структурне, так і регіональне через якісно-кількісний дисбаланс ринку праці.

Адаптація до актуальних та можливих майбутніх змін потребує проактивного реагування, розробки та реалізації заходів вже

в поточному періоді. Комплекс таких заходів має враховувати програми реінтеграції ветеранів та інвалідів, перекваліфікації та психологічної адаптації, підтримки вразливих груп населення та стимулювання повернення мігрантів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Петрова, І. Л., Щетініна, Л. В., Рудакова, С. Г., & Василенко, А. О. (2025). Ринок праці України в умовах війни: виклики та орієнтири розвитку. *Бізнес Інформ*, 7, 257-265. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-257-265.

2. Петрова, І., Кравченко, І., Лісогор, Л., & Чувардинський, В. (2021). Гнучкість зайнятості в Україні: переваги та обмеження. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 3(38), 490–498. https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237481.

УДК 341.25

Петруновська Д.Б.
студентка ОП «Міжнародне право»
Державний торговельно-економічний університет
Звєрєва К.С.
доктор філософії з міжнародного права,
старший викладач кафедри міжнародного, цивільного
та комерційного права
Державний торговельно-економічний університет

ЕКОНОМІЧНА ІНТЕГРАЦІЯ БІЖЕНЦІВ ТА ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ

Масові міграційні процеси, спричинені повномасштабною агресією російської федерації проти України, суттєво вплинули не лише на гуманітарну, а й на економічну сферу. Переселення мільйонів осіб у статусі біженців і внутрішньо переміщених осіб (далі-ВПО) призвело до змін у структурі міжнародної торгівлі, інвестицій та ринків праці. За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (UNHCR), понад 6 мільйонів українців отримали захист у країнах Європейського Союзу, а близько 5 мільйонів стали ВПО. Такі процеси зумовлюють необхідність переосмислення ролі торговельно-економічного права як інструменту не лише регуляції ринкових відносин, але й відновлення економічної стабільності у постконфліктних умовах [1, с.5].

Так, запровадження Європейським Союзом нової Entry/Exit System (EES) з 12 жовтня 2025 року, яка передбачає цифрову реєстрацію перетинів кордону громадянами третіх країн, зокрема України, є показовим прикладом поєднання безпекових та економічних аспектів міграційної політики. Цифровізація прикордонного контролю сприятиме більшій прозорості трудової мобільності, кращому обліку тимчасових мігрантів і потенційно — формуванню легальних механізмів зайнятості для українців у країнах ЄС. Водночас нові технічні вимоги, пов'язані зі збором біометричних даних, вимагають від держав та інституцій забезпечення балансу між контролем і доступом переміщених осіб до економічної діяльності, що стає важливою складовою сучасної політики економічної інтеграції біженців та ВПО [2].

Міжнародна система торговельно-економічного права ґрунтується на принципах Світової організації торгівлі (далі-СОТ), за-

кріплених у Генеральній угоді з тарифів і торгівлі (ГАТТ, 1994 р.) та Генеральній угоді про торгівлю послугами (ГАТС, 1995 р.) В умовах глобальних гуманітарних криз ці документи набувають нового змісту, оскільки питання економічної інтеграції переміщених осіб поступово включається до порядку денного міжнародних торговельних організацій. Комітет СОТ з торгівлі та розвитку у своїх звітах наголошує, що сучасна торгівельна політика має враховувати вплив міграційних потоків і створювати правові умови для залучення біженців до економічної діяльності, зокрема шляхом підтримки малого бізнесу та розвитку інвестицій у приймаючих країнах [3 с.2; 4 с. 2; 5 с. 20].

Таким чином можемо визначити, що вплив біженців і ВПО на торгівлю проявляється у змінах структури споживання, зростанні попиту на товари першої необхідності, продовольство, будівельні матеріали та медичні ресурси. Ці процеси стимулюють внутрішню економічну активність і водночас формують нові ланцюги постачання. За даними World Trade Report 2022, країни, які приймають значну кількість переміщених осіб, демонструють підвищення рівня підприємництва та диверсифікацію ринків. У той же час масова еміграція з держав, що постраждали від війни, зменшує їхній експортний потенціал, впливаючи на баланс зовнішньої торгівлі та потребуючи гнучких правових механізмів для економічного відновлення [6 с. 33].

Для України особливо важливим є узгодження національної політики з європейськими нормами. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (2014 р.) визначає засади співпраці у сфері торгівлі, інвестицій та підприємництва, включаючи створення можливостей для економічної інтеграції ВПО та біженців. Крім того існують норми національного законодавства. Зокрема, Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» (1991 р.) гарантує рівні права на участь у міжнародній торгівлі всім суб'єктам незалежно від місця проживання. Закони України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» (2014 р.) та «Про біженців та осіб, які потребують додаткового або тимчасового захисту» (2011 р.) закріплюють правові механізми соціально-економічної адаптації цих категорій осіб. Вони створюють підґрунтя для інтеграції у сферу господарської діяльності, підтримки самозайнятості та розвитку місцевої економіки [7,8,9,10].

Після 2022 року Україна запровадила нові програми стимулювання економічної активності переселенців — компенсації роботодавцям, гранти для започаткування бізнесу, а також ініціативи спільно з міжнародними фінансовими інституціями для підтримки регіонів, які приймають найбільше ВПО. Такі заходи узгоджуються

з рекомендаціями СОТ і Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), спрямованими на поєднання гуманітарної допомоги з економічним розвитком [5 с.20; 11 с. 51].

Таким чином, біженці та ВПО стають не лише об'єктами соціальної підтримки, а й активними учасниками торговельно-економічних процесів. Їхня участь у підприємництві, виробництві й торгівлі створює додану вартість і сприяє сталому розвитку приймаючих держав. Торговельно-економічне право, реагуючи на сучасні виклики, поєднує гуманітарний і регулятивний аспекти, формуючи правову основу для економічної інтеграції переміщених осіб. У перспективі доцільним є створення міжнародних механізмів підтримки країн, що приймають значну кількість біженців, а також удосконалення правових режимів, які дозволяють адаптувати торговельні відносини до умов гуманітарних криз.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Global Trends Report. (2023). https://www.unhcr.org/sites/default/files/2024-06/global-trends-report-2023.pdf?utm_source=chatgpt.com.
2. Entry/Exit System (EES) — Migration and Home Affairs. https://home-affairs.ec.europa.eu/policies/schengen/smart-borders/entry-exit-system_en.
3. General Agreement on Tariffs and Trade. (1994). https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/downloads_e/GATT_en.pdf.
4. General Agreement on Trade in Services. (1995). https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/gats.pdf.
5. WTO Committee on Trade and Development: Annual Report. (2023). https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/anrep_e/ar23_e.pdf.
6. World Trade Report 2022. (2022). https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr22_e/wtr22_e.pdf.
7. Угода про асоціацію між Україною та ЄС. (2014). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011.
8. Про зовнішньоекономічну діяльність, Закон України №959-XII (1991). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12.
9. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб, Закон України №1706-VII (2014). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18.
10. Про біженців та осіб, які потребують додаткового або тимчасового захисту, Закон України №3671-VI (2011). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3671-17.
11. Development Co-operation Report. (2023). *OECD*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/02/development-co-operation-report-2023_be7899d0/f6edc3c2-en.pdf.

УДК 334.7:36

Поліщук А. С.
аспірант кафедри соціоекономіки
та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ НАПРЯМ СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В СФЕРІ ОПК УКРАЇНИ

Трансформація парадигми соціального забезпечення від пасивних форм соціальної підтримки до активних механізмів соціально-економічної інтеграції вразливих груп населення є одним із ключових векторів розвитку сучасної соціальної політики. В умовах воєнного стану в Україні особливої актуальності набуває пошук інноваційних інституційних механізмів соціального забезпечення військовослужбовців, ветеранів та інших категорій населення, залучених до сфери оборонно-промислового комплексу (ОПК).

За офіційними даними Міністерства у справах ветеранів України, станом на вересень 2025 року в країні нараховується понад 1,3 млн осіб зі статусом учасника бойових дій [1]. Експертні оцінки German Marshall Fund свідчать, що після завершення активної фази воєнних дій до цивільного життя повернеться понад 2 млн ветеранів [2], що створює безпрецедентний виклик для системи соціального забезпечення та вимагає формування принципово нових підходів до їх реінтеграції у соціально-економічне життя суспільства. Соціальне підприємництво потенційно може стати ефективним інструментом активного соціального забезпечення у сфері ОПК через створення економічно стійких бізнес-моделей з пріоритетом соціальної місії.

Соціальне підприємництво як феномен розміщується на перетині декількох наукових дискурсів: теорії підприємництва, теорії соціальних змін, теорії соціального забезпечення та інституційної економіки. У рамках еволюції концептуальних підходів можна виокремити три основні теоретичні перспективи: перспективу соціальних інновацій, що концептуалізує соціальне підприємництво як процес створення цінності через комбінування ресурсів у новий спосіб для стимулювання соціальних змін [3]; перспективу

соціального підприємства, що фокусується на організаційній формі та бізнес-моделях; перспективу соціального підприємця, що акцентує увагу на характеристиках та мотивації агентів змін.

Інтеграція цих перспектив у контексті системи соціального забезпечення демонструє парадигмальний зсув до активних механізмів соціально-економічної інтеграції. Соціальне підприємництво сприяє підвищенню добробуту через три основні механізми: створення економічних можливостей для маргіналізованих груп, формування соціального капіталу через мережі співпраці та підвищення індивідуальної і колективної самоефективності [4].

Аналіз дозволяє виокремити три основні моделі інституційної підтримки. Державно-центрична модель США характеризується комплексною системою федеральних програм підтримки. Дослідження на базі Національного опитування військових підприємців (n=2649) виявило, що участь у програмах підприємницької освіти позитивно корелює з підприємницькими намірами та фактичним заснуванням підприємств, при цьому ефект є особливо вираженим для ветеранів з інвалідністю [5].

Університетсько-центрична модель представлена програмою Entrepreneurship Bootcamp for Veterans (EBV), заснованою у 2007 році в Сиракузькому університеті, яка базується на тристадійній моделі: онлайн-навчання та підготовка бізнес-плану, інтенсивний очний тренувальний табір та довгострокова підтримка і менторство. Гібридна модель характеризується синергією державних, приватних та громадських ініціатив, фокусуючись на масштабуванні існуючих підприємств через стратегічні сесії, грантове фінансування та доступ до бізнес-мереж. Європейський досвід демонструє нові тенденції: венчурні інвестиції у європейські оборонні технологічні стартапи у 2024 році досягли $5,2 млрд, що у 5 разів більше порівняно з довоєнним рівнем, при цьому ветерани відіграють ключові ролі як засновники, радники та інвестори.

Міжнародний досвід створює необхідний контекст для аналізу української інституційної архітектури, яка знаходиться у стадії формування та характеризується як певними досягненнями, так і системними прогалинами. На регулятивному рівні у липні 2025 року Верховна Рада України прийняла Закон про ветеранське підприємництво, який вперше визначає поняття «ветеранський бізнес» та встановлює систему преференцій: пільгові кредити, грантову підтримку, оренду державного майна без аукціонів, пріоритет у державних закупівлях [6]. Однак аналіз законодавства виявляє низку прогалин: відсутність чітких критеріїв іденти-

фікації соціальних підприємств у сфері ОПК, нерозробленість механізмів моніторингу та оцінки ефективності, обмежену інтеграцію з системою соціального забезпечення та недостатню координацію між різними державними органами [7].

На нормативному рівні функціонує програма «Власна справа», що включає спеціальний ветеранський компонент. Статистика Міністерства економіки України свідчить, що з моменту запуску програми більше 1500 ветеранів та членів сімей учасників бойових дій отримали гранти на загальну суму близько 700 млн грн [8]. Інвестиції у соціальне відновлення та розуміння ролі людського капіталу, включаючи тих, хто захищав країну під час війни, будуть критичними для майбутнього української економіки [2].

Міжнародна підтримка відіграє значну роль у розвитку інституційної екосистеми. У вересні 2025 року завершилася Програма розвитку та наставництва ветеранського бізнесу, що фінансувалася ЄС (бюджет 6 млн євро), яка охопила близько 100 підприємців-ветеранів. Європейський банк реконструкції та розвитку у рамках програми EU4Business-EBRD Credit Line з початку повномасштабного вторгнення спрямував понад 464 млн євро у кредитах та 87 млн євро у грантах на стимулювання українським підприємствам, включаючи компанії, що очолюються ветеранами.

Попри позитивну динаміку формування інституційної архітектури, розвиток соціального підприємництва ветеранів в Україні стикається з багаторівневими системними викликами. На мікрорівні основні бар'єри включають психологічні травми та ПТСР, що впливають на здатність до підприємницької діяльності, обмежені підприємницькі компетенції та знання специфіки цивільного бізнес-середовища, недостатній рівень цифрової грамотності у частини ветеранів [7]. На мезорівні виклики стосуються фрагментації екосистеми підтримки та відсутності координації між різними провайдерами послуг, обмеженого доступу до фінансування на етапі масштабування, слабкого розвитку менторських мереж та професійних спільнот ветеранів-підприємців [2]. На макрорівні критичними є відсутність комплексної національної стратегії розвитку ветеранського підприємництва, недосконаліть законодавства та нормативно-правової бази, обмежені фінансові ресурси державних програм підтримки відносно масштабу потреб, слабка інтеграція соціального підприємництва у систему соціального забезпечення [7].

Вирішення цих викликів потребує формування комплексної екосистеми через інтеграцію п'яти ключових компонентів. Інституційна інфраструктура має включати розробку національної стратегії розвитку ветеранського підприємництва до 2030 року, створення

спеціалізованого агентства з розвитку підприємництва ветеранів та формування регіональних центрів підтримки. Фінансові механізми повинні забезпечити диверсифікацію джерел фінансування через державні гранти, венчурний капітал, краудфандинг, соціальні облігації та створення спеціалізованого фонду соціальних інвестицій для ветеранських проектів. Освітня екосистема має включати адаптацію міжнародних програм підприємницької освіти до українського контексту з інтеграцією психологічної підтримки, розвиток онлайн-платформ для дистанційного навчання та створення системи менторства. Цифрова трансформація передбачає використання цифрових платформ для створення мереж взаємодопомоги ветеранів-підприємців та впровадження цифрових інструментів для доступу до ринків збуту. Міжсекторальне партнерство має забезпечити формування альянсів між державними органами, бізнесом, університетами та громадськими організаціями, інтеграцію ветеранських підприємств у корпоративні ланцюги постачання та розвиток соціальних закупівель.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. How many veterans will have the status of combatants in Ukraine in 2025. (2025). https://surl.lt/qcqljf.
2. Veterans and Ukraine's Human Capital Development for Recovery. (2024). https://surl.li/eduorr.
3. Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002.
4. Kummitha, R.K.R., Honig, B., & Urbano, D. (2025). Social Entrepreneurship: A Well-Being Based Approach. *Journal of Business Ethics*, 200(3), 557-597. https://doi.org/10.1007/s10551-024-05922-6.
5. Tihic, M., Pritchard, A.J., McKelvie, A., & Vasquez Maury, R. (2025). Entrepreneurship Education and its Role in Transitional Entrepreneurship as Veterans Transition From Military to Civilian Life. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 8(3), 424-451. https://doi.org/10.1177/25151274241232357.
6. Врегулювання підприємництва ветеранів на законодавчому рівні (31 липня 2025 року). https://surl.li/ncffms.
7. Bondarevska, K., Bugera, M., & Omelchenko, A. (2025). *Social entrepreneurship as a direction for the development of entrepreneurial initiatives by war veterans in Ukraine*. EMSESD, 3(1), 19-27. https://surl.li/kmzzmb.
8. Гранти для ветеранів: 74 ветерани та їхні подружжя отримають гранти на розвиток бізнесу. https://surl.lt/onuegf.

УДК 331.101.26

Поліщук І.О.
здобувач ОПП «Бізнес-адміністрування»
Донецький національний університет
імені Василя Стуса

ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДҐРУНТЯ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Сьогодні, в умовах жорсткої конкуренції, людський капітал стає основою національної економіки. Саме завдяки високому рівню інтелекту, освіти, кваліфікації та досвіду населення країна може забезпечити собі ключову конкурентну перевагу не лише зараз, а й у довгостроковій перспективі.

Еволюційний аналіз наукових підходів до категорії «людський капітал» дозволяє стверджувати, що теоретичне підґрунтя формування цього терміну є процесом кумулятивного синтезу теоретико-методологічних концепцій різних наукових шкіл. Формування цієї теорії відбувалося поступально, обумовлюючись впливом НТП та трансформацією соціально-економічних відносин.

Сучасні концепції переорієнтують увагу на людину як головний ресурс розвитку. Пріоритетним напрямом стає підвищення якості людського капіталу через впровадження парадигми навчання впродовж життя та розвитку індивідуальних здібностей.

Роль та значення людського капіталу на різних рівнях досліджували у своїх працях зарубіжні і вітчизняні науковці. Г. Беккер, Р. Солоу, Е. Денісон, П. Ромер. Значущість людського капіталу у розвитку підприємств розкрито такими вітчизняними вченими: О. Амоша, О. Грішнова, О. Кендюхов, А. Колот та інші.

Поняття «людський капітал» є продуктом розвитку ринкової економіки. Сутність цього терміну сформувалась завдяки еволюційному переосмисленню попередніх категорій, таких як «трудові ресурси», «праця», «людські ресурси», «робоча сила» та «трудовий потенціал», що значно розширило горизонти аналізу ролі людини у суспільно-виробничих процесах [1].

Незважаючи на це, концепція «людський капітал» не є цілком новою для економічної думки. Витоки цієї теорії можна знайти ще у XVIII столітті. У. Петті у своїх ключових працях заклав основи для розуміння людського капіталу як економічної категорії. Він обґрунтував поняття «живі активні сили людини» і запропо-

нував зараховувати їх до складу національного багатства, нарівні із землею та іншим капіталом [2]. Петті чітко стверджував, що саме людська праця генерує економічний ефект. Ввівши людський чинник у капітал, він став одним із першопрохідців у спробах оцінки економічної вартості людського капіталу.

Активний розвиток теорії людського капіталу розпочався на межі 50-60-х років XX століття, що стало можливим завдяки дослідженням таких видатних американських економістів, як Т. Шульц та Г. Беккер [3, 4].

Т. Шульц стверджував, що ключовим результатом інвестицій у людину є накопичення її трудових здібностей, що проявляється у формі ефективної творчої діяльності в суспільстві та підтриманні здоров'я. Він переконливо довів, що людський капітал володіє продуктивними ознаками та властивостями, оскільки має здатність до накопичення та подальшого відтворення. Шульц був серед перших, хто досліджував концепцію людського капіталу на мікрорівні, зосереджуючись на витратах підприємств на освіту та навчання своїх працівників як на прямих інвестиціях у їхній капітал.

Г. Беккер у своїх працях здійснив детальний аналіз економічної ефективності інвестицій в освіту, зіставляючи отримані вигоди з понесеними витратами. Для розрахунку чистого додаткового доходу від здобуття вищої освіти вчений запропонував віднімати загальні довічні заробітки осіб із середньою освітою від аналогічних доходів осіб із вищою освітою. Серед недоліків (витрат) освіти він виокремив не лише прямі витрати на навчання, але й альтернативні витрати (втрачену вигоду) — доходи, які особа могла б мати, працюючи замість навчання. Віддача від інвестицій в освіту, розрахована як співвідношення між доходами та витратами на її отримання, становила в середньому 12–14 % річного прибутку, що є вищим за рентабельність багатьох комерційних структур.

Категорія «людський капітал» нерозривно пов'язана з поняттями «людський розвиток» та «людський потенціал». Останній, людський потенціал, можна визначити як сукупний обсяг інвестиційних витрат, цілеспрямовано спрямованих на розвиток відтворювальних можливостей особистості. Ці інвестиції мають на меті поліпшення якості та підвищення ефективності праці [5].

Отже, цей потенціал являє собою набір вкладень в індивіда — в його охорону здоров'я, освіту та виховання. Однак, людина перетворюється на капітал лише в той момент, коли вона починає виступати суб'єктом економічної діяльності. Це відбувається тоді, коли здійснені в неї інвестиції «спрацьовують» і, відповідно, починають генерувати та приносити економічний прибуток.

Людський капітал на рівні підприємства формується сукупністю внутрішніх характеристик та можливостей його трудового колективу. Ефективність реалізації цього капіталу прямо залежить від організаційно-виробничих умов. Відповідно, завдання формування та збереження людського капіталу в промисловій сфері полягає у впровадженні новітніх та оптимізації існуючих мето дів управління, що є запорукою продуктивного використання виробничого персоналу.

Для опису сукупності працівників компанії застосовуються різні терміни, такі як персонал, робоча сила, та людський капітал. Наприклад, персонал підприємства — це постійні, професійно підготовлені працівники з досвідом, тоді як людський капітал охоплює всі їхні здібності та навички, включно з тими, що можуть бути використані не лише зараз, але й у майбутньому. Вплив макроекономічних факторів на персонал підприємства відображається через показники, як-от чисельність працездатного населення, його загальноосвітній рівень, пропозиція робочої сили, рівень зайнятості та потенційний резерв. Ці характеристики прямо формують кількісні та якісні параметри трудових ресурсів і людського капіталу.

Ключовими умовами для підвищення ефективності підприємства є забезпеченість необхідними людськими ресурсами, їх розумне використання та гідний рівень оплати праці. Важливо пам'ятати, що ефективність людського капіталу кожного працівника прямо залежить від якості умов, у яких організована його робота.

Аналіз економічної літератури демонструє, що на сьогодні не існує єдиного методичного підходу до оцінки людського капіталу підприємства. Ця відсутність пов'язана передусім із тим, що чинні методи не дають змоги комплексно оцінити цей капітал. Зокрема, залишається складною проблема визначення частки людського капіталу у загальній балансовій вартості компанії.

Людський капітал відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, оскільки лише жива праця є продуктивною. Саме від неї залежить рівень ефективності використання всіх інших ресурсів, включно зі знаряддями праці та предметами.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Жуков, С. А., Зеліч, В. В., Сойма, & С. Ю. (2019). Людський капітал в економічній системі сучасного суспільства: механізм форму-

вання, інвестиції та перспективи розвитку в Україні. *Вісник економічної науки України*, 2 (37), 105-109.

2. Петті, В. (1993). Трактат про податки і збори. Антологія економічної класики. *Економ*.

3. Becker, G. S. (1975). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. *National Bureau of Economic Research.*

4. Schultz, T. (1975). Human capital: Policy Issues and Research Opportunities. *Fiftieth Anniversary Colloquium VI*.

5. Бенько, Н. М. (2020). Взаємозв'язок структури людського капіталу та інвестицій у людський капітал. *Бізнес Інформ*, 10, 96-104.

УДК 314; 316.4:351

Поплавська О.М.
к.е.н., доцент, доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ДЕМОГРАФІЧНІ ВИКЛИКИ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Досліджуючи проблематику соціальної безпеки країни, часто поза увагою залишаються питання демографічного її стану. Зазвичай демографічні процеси розглядаються з позицій динаміки природного приросту та міграції, без з'ясування впливів на сталість економіки та соціальної системи країни. Зважаючи складність цих процесів, їх вивчення в умовах тривалих конфліктів, у т.ч. збройного, вбачається актуальним.

В класичній моделі розвиненої соціально-економічної системи проблема поступової депопуляції населення розглядається як природний процес, який віддзеркалює високий рівень соціальної якості життя населення. При цьому, висока якість соціальної інфраструктури, охорони здоров'я, освіти стимулює інтенсивний розвиток сфери R&D, продовження термінів роботи, збільшенню доходів населення, тощо. Таким чином, демографічні диспропорції вважалися для таких економік не критичними. Збереження позитивного природного приросту населення бідних країн частіше вважалося «відповіддю» суспільства на інтенсивний спосіб розвитку, коли переважають робочі місця, на яких необхідно багато робітників, спеціалістів. Відповідно, для таких країн, проблеми демографічних втрат не були вагомими.

Втім такий погляд на демографічні процеси не в повній мірі дозволяє описати сучасні реалії. Зокрема, тривалий процес депопуляції в країнах Європи тепер, коли трансформується сама економіка (відбувається перехід до зеленої, циклічної економіки), зважаючи на фінансову кризу, що наростає, поставив питання пошуку нової робочої сили, насичення ринку праці ресурсами, здатними задовольнити сучасне виробництво та сферу послуг.

Для України старіння населення в умовах збройного конфлікту є гострим питанням. За розрахунками фахівців Інституту

демографії та досліджень якості життя НАН України, чисельність населення України, що не охоплена бойовими діями на початок 2025 року складала приблизно від 31,5 до 29 мілн. осіб; при цьому загальні демографічні втрати оцінювалися у розмірі від 8 до 13 мілн. jсіб [1].З одного боку, на ринку праці залишається все менше робочої сили через вихід її частини на пенсію, а, з іншого, мобілізація потребує резервів, що «вимиває» працівників. Звичайно, відбувається поповнення ринку праці за рахунок молоді, але її кількість з кожним роком стає все меншою. І це не тільки проблема скорочення чисельності робочої сили, але й зменшення якості людського капіталу країни через «відтік» освіченої молоді.

Узагальнюючи наслідки воєнних дій на теренах Україні, слід спочатку окреслити причини демографічних змін. До таких, відповідно до досліджень Кушніра Т. віднесено: зростання смертності населення через погіршення здоров'я та травми, отримані на війн; збільшення кількості людей, що мають ПТСР та не спроможні соціалізуватися й продовжити результативно працювати скорочення кількості новонароджених, так як меншає число жінок фертильного віку; міграція та депортація [2]. Проте даний підхід враховує лише психо-соціальні аспекти трансформацій й акцентує увагу на військових дій як дестабілізуючому факторі. Також спірним є віднесення цих змін до причин. Вважаємо, що вказані зміни є скоріше наслідками. В цьому сенсі можна спиратися на дослідження Хорошева М., який вказав на зв'язок воєнного конфлікту в Україні та погіршення демографічних показників [3], втрати стійкості соціально-економічної системи в цілому. Враховуючи суттєві впливи воєнних дій на життя населення, руйнацію підприємств, для країни збройний конфлікт — це виклик, що також пов'язаний з кількістю та якістю людського капіталу. Пояснюється таке тим, що руйнування високотехнологічних підприємств, що потребували висококваліфікованих працівників, зменшує попит на відповідної якості робочу силу. У свою чергу міграція молоді та дітей за кордон у пошуку безпеки, спричиняє «вакуум» на ринку праці продуктивної робочої сили, яка б могла замінити старше покоління. У подальшому скорочення кількості вступників призведуть до зменшення кількості освітніх програм та навчальних закладів, а тому зменшення числа науково-педагогічного персоналу. Тому у перспективі варто «боятися» не просто зменшення кількості освітньо-наукових центрів, молодого покоління, але звуження можливостей для розвитку країни через втрати людського капіталу.

Отже, в основі причин теперішніх демографічних змін знаходиться не лише війна, але й ті природні мотиви, які спонукають людину до пошуку безпеки. Відтак, питання покращення ситуації щодо народжуваності, збереження людського капіталу слід вважати передумовою досягнення соціальної безпеки країни.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Демографічна криза в Україні: оцінки Інституту демографії та варіанти вирішення проблем. (2025). *УНН*. https://unn.ua/news/demohrafichna-kryza-v-ukraini-otsinky-instytutu-demohrafii-ta-varianty-vyrishennia-problem.

2. Кушнір, Т. (2022). Оцінка демографічних втрат України внаслідок російсько-української війн. *Економіка і управління: Збірник наукових праць*, 52. https://doi.org/10.32703/2664-2964-2022-52-41-51.

3. Хорошев, М. (2024). Зміни демографічної ситуації в україні під час війни та їх вплив на соціальну політику. *Бізнес-Інформ*, 8. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-259-269.

УДК 331.108:004.8

П'явчук П.С.
студентка кафедри соціоекономіки
та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

Попри стрімкий розвиток сучасних технологій і появу численних інноваційних можливостей для навчання та розвитку персоналу, бізнес продовжує відчувати значний дефіцит кваліфікованих кадрів. За даними дослідження, проведеного у 2024 році Society for Human Resource Management (SHRM), менше третини роботодавців вважають, що випускники закладів вищої освіти володіють необхідними навичками критичного мислення для ефективної роботи. Відтак, компанії активно шукають нові підходи до підвищення кваліфікації та розвитку співробітників. Класичних методів навчання вже недостатньо: лише близько 35 % роботодавців надають працівникам можливості для розвитку так званих «soft skills» — переважно через нестачу тренерів або релевантних навчальних програм. Навіть за наявності таких програм вони часто не приносять очікуваного ефекту, адже залишаються занадто загальними, відірваними від реальних робочих завдань і, що важливо, не охоплюють усіх працівників організації. [1]

Виходом із зазначеної ситуації стає активне впровадження технологій штучного інтелекту, який виступає потужним каталізатором трансформації корпоративного навчання. Завдяки можливостям аналізу великих масивів даних та адаптивним алгоритмам, штучний інтелект забезпечує персоналізоване навчання людських (soft) навичок у масштабах, що раніше були недосяжними. Його вплив охоплює не лише оптимізацію створення навчального контенту, але й змінює сам підхід до розробки, надання та сприйняття процесу навчання. Основними напрямами впливу штучного інтелекту на навчання та розвиток персоналу є формування індивідуалізованих траєкторій розвитку, прискорення створення навчального контенту, інтеграція навчання в робочі процеси та посилення акценту на розвитку soft skills.

По-перше, штучний інтелект забезпечує гіперперсоналізацію навчання, дозволяючи адаптувати програми до конкретної ролі, рівня компетентностей і кар'єрних цілей працівників. Аналізуючи індивідуальні дані, сучасні платформи надають релевантні модулі, що підвищують залученість і мотивацію співробітників до розвитку.

По-друге, генеративні технології значно скорочують час на створення навчального контенту — якщо раніше розробка курсів або симуляцій займала тижні чи місяці, то нині це можна зробити протягом кількох годин або днів. Це дозволяє організаціям оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптувати навчальні матеріали до актуальних потреб бізнесу [2, с. 11-13].

По-третє, штучний інтелект сприяє інтеграції навчання у щоденні робочі процеси, забезпечуючи співробітників необхідною інформацією без відриву від основних завдань. Такий підхід формує культуру безперервного розвитку та підвищує ефективність виконання робочих функцій.

Крім того, в умовах автоматизації рутинних завдань зростає значення розвитку людських навичок — емоційного інтелекту, критичного мислення, комунікації та адаптивності. Інструменти штучного інтелекту дозволяють ідентифікувати прогалини у цих компетентностях і розробляти цільові програми для їх усунення, що підвищує стійкість, інноваційність і конкурентоспроможність персоналу.

Впровадження штучного інтелекту суттєво впливає не лише на підходи до навчання персоналу, а й на професійну роль фахівців із навчання та розвитку. Оскільки ШІ бере на себе більшу частину рутинних завдань зі створення та адміністрування контенту, функції спеціалістів L&D поступово трансформуються — від виконавчих до стратегічних. Зростає потреба у володінні аналітичними навичками та розумінні принципів роботи штучного інтелекту. Лідери у сфері навчання та розвитку використовують великі обсяги даних, що генеруються цифровими платформами, для прийняття обґрунтованих рішень, оптимізації навчальних програм, виявлення прогалин у компетенціях і прогнозування майбутніх потреб у навчанні. Роль фахівця з навчання та розвитку дедалі більше переходить у площину стратегічного консультування. Звільнені від рутинних процесів, спеціалісти мають змогу зосередитися на узгодженні навчальних ініціатив із бізнес-цілями організації, взаємодії з керівництвом та участі у формуванні довгострокової стратегії розвитку талантів. У результаті функція L&D набуває статусу стратегічного партнера бізнесу,

який впливає на організаційні результати через розвиток людського капіталу [3].

Отже, зміни, обумовлені впровадженням штучного інтелекту, потребують від бізнесу цілеспрямованих інвестицій у розвиток та інтеграцію нових технологій з метою забезпечення більш персоналізованого й ефективного навчання персоналу. Водночас це зумовлює трансформацію ролі фахівця з навчання та розвитку — від операційної до стратегічної, із посиленням акценту на володінні аналітичними та технічними навичками, необхідними для ефективної взаємодії з цифровими інструментами.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Goel, S., Sohoni, S., & Krayer, L. (2025). How Gen AI Could Transform Learning and Development. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2025/09/how-gen-ai-could-transform-learning-and-development.
2. Bhatt, P., & Muduli, A. (2022). Artificial intelligence in learning and development: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*. https://doi.org/10.1108/ejtd-09-2021-0143.
3. The Future of Learning & Development: Adapting to an AI-Powered Evolution. (2025). https://www.shrm.org/topics-tools/flagships/ai-hi/the-future-of-learning---development--adapting-to-an-ai-powered-.

УДК 364.35:355.01

Разіховський Д.О.
аспірант кафедри соціоекономіки
та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ПЕНСІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Пенсійна система України опинилася перед безпрецедентними викликами в умовах повномасштабної збройної агресії. Сьогодні йдеться про соціальну безпеку 11,9 мільйонів пенсіонерів, які виявилися найбільш вразливою категорією населення [14]. Нормативно-правова база 2025 року відображає спроби держави адаптуватися до нових реалій [10; 11; 15]. Втім, ці цифри видаються майже абстрактними, коли рівень бідності серед осіб пенсійного віку становить 35 % [13]. Розрив між офіційними показниками та життєвими потребами пенсіонерів є очевидним і драматичним.

Воєнний стан вплинув на пенсійну систему не лише через макроекономічні шоки, а й через безпосередні людські втрати [17]. Окрему проблему становить пенсійне забезпечення військовослужбовців [16]. Держава стикається з необхідністю забезпечити гідні пенсії для сотень тисяч ветеранів, що потребує додаткових 15-20 мільярдів гривень щорічно [13]. Фінансовий стан солідарної системи критичний [9; 14]. Понад півтора мільйона пенсіонерів України є внутрішньо переміщеними особами [5]. Гендерний вимір нерівності також значний: жінки становлять 65 % пенсіонерів [14], проте їхні пенсії на чверть менші через гендерний розрив в оплаті праці (22 % [13]), перерви в стажі, низькооплачувані сектори. Жінки-доглядальниці втрачають роботу, переживають стрес, використовують власні пенсійні заощадження для підтримки сімей [4].

Міжнародний досвід надає важливі уроки. Проаналізувавши п’ять країн, дослідниками виявлено, що бідність літніх людей зростала як «побічна шкода» від скорочень коефіцієнтів заміщення без компенсації [2]. Скандинавська модель демонструє, що універсалізм сумісний з високими доходами [1]. Щедрі соціальні політики зменшують самотність літніх людей [6], що актуально для України з проблемою ізоляції пенсіонерів на деокупованих територіях. Корейський випадок парадоксальний: Корея збільшила видатки на пе-

нсії, проте бідність літніх залишається найвищою серед країн ОЕСР [18]. Польський досвід, проаналізований A. Kolasa, розкриває баланс: квазі-універсальний трансферт покращує ситуацію пенсіонера, але генерує втрати від перерозподілу між поколіннями [19]. Виявлено стійкі соціальні розриви у приватних пенсійних програмах десяти європейських країн [20]. Для України це означає: розвиток приватних пенсій без міцної державної основи посилить нерівність. Публічні пенсії формують моделі міжпоколінної підтримки: літні люди, фінансово самодостатні завдяки пенсіям, мають нижчі рівні слабкості [21]. Адекватні пенсії покращують не лише фінансове становище, але й здоров'я літніх людей.

Британський досвід розкриває непередбачені наслідки підвищення пенсійного віку для жінок: негативний вплив на волонтерство та неформальний догляд, особливо серед жінок у парах [22]. Для України, де неформальні системи підтримки критичні, це має значення. Різниця в очікуваній тривалості життя між багатими та бідними сягає десяти років [3], що робить підвищення пенсійного віку регресивним заходом. Австралійський кейс показує: щедрі пенсійні умови для ветеранів знизили їхню участь у робочій силі на 20+ відсоткових пунктів [7], що матиме негативні наслідки для економіки. Дослідники розкривають роль довіри: чим нижча фінансова грамотність, тим більше рішення базуються на довірі до держави, а не до фінансових інституцій [8].

Виходячи з міжнародного досвіду та аналізу української ситуації, можна окреслити стратегічні напрями. Розбудова багаторівневої системи має відбуватися з чіткими пріоритетами [12]. Солідарна система — базовий рівень з гарантіями принаймні 40 % медіанної зарплати, без якого приватні пенсії поглиблять нерівність [20]. Цифрова трансформація здатна полегшити доступ: автоматичне призначення пенсій, онлайн-верифікація для ВПО з біометрією, електронне відновлення документів, мобільні центри на деокупованих територіях. Посилення соціального захисту вразливих груп вимагає конкретних заходів [12; 13]: спрощена верифікація для ВПО раз на рік через електронні сервіси; зарахування періодів догляду до стажу; збалансовані пільги для ветеранів, щоб уникнути австралійського сценарію [7]; підвищення пенсій для осіб з інвалідністю; спеціальна підтримка травмованих у бойових діях [17].

Фіскальна консолідація є умовою стійкості [13]: посилення відповідальності за тіньові зарплати; зменшення ЄСВ з 22 % до 18 % для малого бізнесу за умови легалізації; Національна актуарна рада для уникнення «політичного дрейфу» [2]; довгостроковий пенсійний бюджет на тридцять років. Гармонізація з європейськими стан-

дартами [12]: коефіцієнт заміщення не менше 40 %; універсальні гарантії для осіб 65+, як показує корейський досвід [18]; угоди для мігрантів; координація соціального забезпечення.

Післявоєнне відновлення вимагає комплексного підходу [13]: створення двох мільйонів робочих місць; демографічна політика; підвищення пенсійного віку до 65/67 років з урахуванням здорового життя та гнучкого виходу, щоб уникнути негативного впливу на соціальний капітал [3; 22]; капіталізація пенсійних фондів до 5 % ВВП; інституціоналізація соціального діалогу. Країни з універсальними системами мають нижчу бідність (7-9 % проти 15-20 %) та вищу довіру (70-80 % проти 30-40 %) [1]. Шлях до стійкої системи — трипілларна модель з універсальністю базового рівня, цифровізація, захист вразливих груп, детінізація, європейська інтеграція.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Andersen, T. M., & Svarer, M. (2025). The future of the welfare state — A Nordic perspective. *Oxford Review of Economic Policy,* 41(1), 87–104. https://doi.org/10.1093/oxrep/graf011.
2. Anderson, K. M., & Weaver, R. K. (2025). Pensions, policy drift and old-age poverty in Western Europe and North America. *Journal of European Social Policy,* 35(3), 248–263. https://doi.org/10.1177/09589287241312109.
3. Cribb, J., Emmerson, C., & Karjalainen, H. (2025). The future of public pension provision in the UK: Challenges and trade-offs. *Oxford Review of Economic Policy,* 41(1), 153–166. https://doi.org/10.1093/oxrep/graf008.
4. Lalani, N., Osei, E. A., Yang, S., et al. (2025). Financial health and well-being of rural female caregivers of older adults with chronic illnesses. *BMC Geriatrics,* 25, 239. https://doi.org/10.1186/s12877-025-05853-5.
5. Miliienko, O. (2025). Providing administrative courts with protection from violation of the rights to social protection and pension provision for internally displaced persons in Ukraine. *International Annals of Criminology.* https://surl.lu/wqsera.
6. Oh, S. E., & Choi, Y. J. (2025). Can social policy alleviate loneliness among older adults? A comparative analysis of OECD countries. *Journal of Aging & Social Policy,* 37(4), 547–564. https://doi.org/10.1080/08959420.2024.2384334.
7. Rodgers, D., Kudrna, G., & Woodland, A. (2025). Pensions and participation: Evidence from World War II veterans in Australia. *Economic Record,* 101(334), 323–347. https://doi.org/10.1111/1475-4932.12876.
8. Świecka, B., Kowalczyk-Rólczyńska, P., Pieńkowska-Kamieniecka, S., Śledziowski, J., & Terefenko, P. (2025). The influence of factors in

consumer sustainable auto-enrolment pensions. *Sustainability,* 17, 1340. https://doi.org/10.3390/su17031340.

9. Beridze, T., Stoletova, I., Kutova, N., Korolenko, O., Halitsyna, O., & Luniak, I. (2024). Zasadnychi imperatyvy modeliuvannia pensiinykh vyplat u systemi pensiinoho zabezpechennia Ukrainy [Fundamental imperatives of pension payment modeling in the pension system of Ukraine]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice,* 4(57), 262–273. https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4401.

10. Про індексацію пенсійних і страхових виплат…, Постанова Кабінету Міністрів України. № 209. (2025). https://surl.li/etibxy.

11. Про деякі особливості виплати пенсій…, Постанова Кабінету Міністрів України № 299. (2025). https://surl.li/ptsnph.

12. Проєкт Закону про внесення змін до Закону України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування». (2024). https://itd.rada.gov.ua/billinfo/LawmakingActivity/deputies/12612/10.

13. Експертна думка. Пенсійна реформа в Україні: які зміни вона передбачає. *Асоціація працівників України*. https://surl.li/iykasa.

14. Що потрібно знати про пенсійне забезпечення у 2025 році. *Федерація профспілок України*. https://surl.li/bdmrgt.

15. Показник середньої заробітної плати за 2025 рік. (2025). *Пенсійний Фонд України.* https://surl.li/jyacfk.

16. Довідник: пенсійне забезпечення осіб, звільнених з військової служби та членів їх сімей. *Міністерство оборони України*. https://surl.li/kmmsai.

17. Nagorna, A. M., Kalnysh, V. V., Petchenko, I. V., Radionov, M. O., & Kompaniiets, O. A. (2024). Industrial injuries among Ukrainian workers during performance of work at the conditions of hostilities and ways of its prevention. *Ukrainian Journal of Military Medicine*, *5*(4), 108-117. https://doi.org/10.46847/ujmm.2024.4(5)-108.

18. Byun, Y.-H. (2024). Welfare expansion without inequality reduction: Institutional explanation of old-age poverty in Korea. *Journal of Social Policy,* 53(2), 491–511. https://doi.org/10.1017/S0047279422000460.

19. Kolasa, A. (2025). On the effectiveness of quasi-universal transfers to older households: The case of Poland. *Journal of Economic Inequality,* 23*,* 247–277. https://doi.org/10.1007/s10888-024-09626-9.

20. Gonzales, S., & Fernández, J. J. (2024). Socio-Economic Gaps in Workers' Participation in Private Pension Programmes in Ten European Countries. *Journal of Social Policy,* 53(4), 1187–1219. https://doi.org/10.1017/S0047279422000897.

21. Zhang, Y., & Chen, Y.-C. (2025). How Public Pension and Age Shape the Effects of Intergenerational Support Patterns on Older Adults' Frailty: Evidence from China. *Applied Researsh in Quality of Life,* 20, 1443–1468. https://doi.org/10.1007/s11482-025-10473-7.

22. Cusimano, A., Donegani, C. P., & McKay, S. (2025). Have later state pensions made people less connected? *Socio-Economic Review,* 23(1), 335–363. https://doi.org/10.1093/ser/mwae062.

УДК 378.4:629.7

Рекало А.С.
аспірант ІІ курсу кафедри соціології
та соціальної роботи
Криворізький державний педагогічний університет

ВІДПОВІДНІСТЬ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ АВІАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ ВИКЛИКАМ ВОЄННОГО ЧАСУ

Авіаційна галузь завжди була ключовим елементом національної безпеки та обороноздатності України й відповідно до неї висувалися найвищі вимоги, особливо до підготовки авіаційних фахівців, які повинні забезпечувати її стабільність і розвиток. Проте, з початком бойових дій, авіаційний простір над Україною було миттєво закрито, і авіаційне сполучення припинено. Одночасно, російські війська почали активні ракетні обстріли всіх ключових аеродромів України, намагаючись позбавити її можливості забезпечувати протиповітряну оборону. Як наслідок, з 35 було пошкоджено 19 аеродромів, зокрема 12 цивільних і 7 аеродромів подвійного призначення (без урахування військових аеродромів). Частина аеродромів зазнала по декілька повторних обстрілів. [1, с. 17]. Внаслідок загроз обстрілів, навчальні заклади перевели навчальний процес в режим онлайн, що суттєво зменшило можливість проходження виробничої практики майбутніми авіаційними фахівцями. Між тим, Україна стала лідером у розвитку дронових технологій [2] та почала освоювати західну авіаційну техніку [3], що вимагає оновлення освітніх програм для підготовки фахівців. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації професійної підготовки авіаційних фахівців до вимог воєнного часу для забезпечення ефективності авіаційних операцій, безпеки та післявоєнного відновлення галузі в умовах тривалого протистояння агресору.

Мета роботи полягає у визначенні відповідності системи підготовки авіаційних фахівців викликам воєнного часу та обґрунтуванні напрямів її адаптації.

Воєнний стан спричинив системні проблеми у підготовці авіаційних фахівців, пов’язані з постійними обстрілами, руйнуванням інфраструктури, виїздом населення за кордон, мобілізацією та економічними обмеженнями. Це призвело до дефіциту кваліфікованого персоналу [4, с. 217—218] та виявлення недоліків у

традиційних програмах навчання. Розглянемо чотири основних напрями впливу воєнного стану на систему підготовки авіаційних фахівців в Україні:

1) *Руйнування інфраструктури та повне закриття повітряного простору* України з 24 лютого 2022 року призвело до скасування всіх цивільних польотів, руйнування аеропортів, ускладнень проходження практичної підготовки. Це унеможливило проведення тренувань на реальних літаках, змушуючи освітні заклади переходити на теоретичні заняття або симулятори.

2) *Дефіцит досвідчених авіаційних спеціалістів*, основними причинами якого (зазначеними нами у попередніх дослідженнях) стали: виїзд фахівців за кордон, в тому числі у зв'язку з працевлаштуванням; втрата ліцензій, сертифікатів (через відсутність практики); зміна професії (через тривалий простій у галузі); мобілізація авіаційних фахівців до війська не за їх спеціальністю; старіння кадрового складу [4, с. 219].

3) *Розвиток дронових технологій*, який був підтриманий указом Президента України 25 червня 2024 року № 382/2024 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 червня 2024 року «Про створення у структурі Збройних Сил України Сил безпілотних систем як окремого роду сил»« [5]. Як зазначає старший науковий співробітник з питань політики Європейської ради з міжнародних відносин Ульріке Франке (Ulrike Franke): «дрони стали центральною зброєю російсько-української війни, а кількість безпілотних систем — здебільшого повітряних, але не виключно — досягла вражаючих рівнів. На початку 2024 року Україна поставила собі за мету виробити один мільйон дронів протягом року. У березні цю мету було переглянуто до двох мільйонів, а в жовтні президент України Володимир Зеленський оголосив, що тепер країна здатна виробляти до чотирьох мільйонів дронів щорічно» [6]. Підтвердження важливості ролі дронів у війні яскраво демонструє операція «Павутина» — атака українських безпілотників на п'ять російських авіабаз, знищивши за сотні кілометрів від свого кордону десятки стратегічних бомбардувальників [7].

4) *Міжнародна співпраця та освоєння Україною західної техніки*, зокрема літаків F-16, через коаліцію з 14 країн. Як зазначають старший директор та старший науковий співробітник центру кібербезпеки та технологічних інновацій Марк Монтгомері (Mark Montgomery) та Чарльз Коркоран (Charles Corcoran): «ВПС України повинні переглянути свою доктрину та тактику, щоб повною

мірою використати радіолокаційні можливості та маневреність «Viper» (F-16), а також винахідливість людей, які нею керують. Це вимагатиме культурних змін. Старші українські офіцери повинні прийняти західний спосіб ведення бою, від стратегічного та оперативного планування до щоденного тактичного виконання. Як ми бачили, нинішній склад пілотів «Viper» (F-16) це розуміє. Чим швидше їхній спосіб мислення вкоріниться ширше, тим більшого успіху Україна досягне на полі бою» [8].

Окресливши основні напрями впливу воєнного стану на систему підготовки авіаційних фахівців в Україні, можемо перейти до визначення ключових потреб і відповідних їм шляхів адаптації освітніх програм до нових безпекових і технологічних викликів. На нашу думку це:

1) *оновлення та адаптація освітніх програм до нових технологічних реалій*, зокрема інтеграція навчальних модулів з експлуатації дронів, західної авіаційної техніки, систем навігації та управління в умовах бойових дій;

2) *розвиток дистанційної, тренажерної та симуляторної підготовки*, що дасть змогу компенсувати обмеження практичних занять у зоні бойових дій;

3) *підвищення кваліфікації, перепідготовка та утримання кадрів*, зокрема створення мотиваційних механізмів для молодих спеціалістів;

4) *забезпечення безпеки, психологічної стійкості та реабілітації персоналу*, включаючи формування навичок дій у кризових ситуаціях і підтримку ментального здоров'я викладачів та студентів;

5) *підготовка операторів безпілотних авіаційних систем і фахівців нового покоління*, інструкторів, здатних працювати з безпілотною та західною технікою, впроваджувати стандарти управління БПЛА й аналітику даних;

6) *інтеграція бойового досвіду та стандартів НАТО в освітній процес* через створення спільних навчальних модулів, адаптацію західних процедур і розвиток стратегічного мислення та адаптивності у майбутніх фахівців.

7) *відновлення та модернізація матеріально-технічної бази* авіаційних закладів освіти, пошук альтернативних шляхів здобуття практичних навичок (симулятори, міжнародні стажування, регіональні центри підготовки).

Отже, проведене дослідження виявило критичну невідповідність традиційної системи підготовки авіаційних фахівців реаліям воєнного часу. Основними викликами є руйнування інфра-

структури, кадровий дефіцит, необхідність освоєння дронових технологій та західної авіатехніки.

Адаптація освітніх програм має здійснюватися за сімома ключовими напрямами: технологічне оновлення змісту навчання, розвиток симуляторної підготовки, утримання кадрів, психологічна підтримка, підготовка операторів БПЛА, інтеграція стандартів НАТО та модернізація матеріальної бази.

Успішна реалізація вищевказаних заходів забезпечить не лише поточні оборонні потреби, а й конкурентоспроможність української авіаційної освіти у післявоєнний період.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 вересня 2022 року. *Київська школа економіки.* https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/10/UKR_Sep22_FINAL_Sep1_DamagesReport.pdf.
2. Drone Warfare and Developments in Ukraine 2024–2025. https://ts2.tech/en/drone-warfare-and-developments-in-ukraine-2024-2025/.
3. F-16: характеристики, ціна, швидкість — що потрібно знати про винищувачі. *24tv.ua*. https://24tv.ua/f-16-harakteristiki-vinishhuvachiv-tsina-shvidkist-mozhut-yih_n2240379.
4. Рекало, А. Кадровий потенціал авіаційної галузі: стан і проблеми в умовах Російсько-Української війни. (2024). У *Інформаційне суспільство і природа: вектори взаємовпливу*: *зб. матеріалів VIII Міжнар. наук.-практ. конф. Криворіз. держ. пед. ун-т.*, 216-220. https://elibrary.kdpu.edu.ua/bitstream/123456789/11057/1/ %D0 %97 %D0 %B1 %D1 %96 %D1 %80 %D0 %BD %D0 %B8 %D0 %BA.pdf#page=218.
5. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 червня 2024 року «Про створення у структурі Збройних Сил України Сил безпілотних систем як окремого роду сил», Указ Президента України № 382/2024 (2024). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/382/2024#Text.
6. Franke, U. Drones in Ukraine: four lessons for the West. *European Council on Foreign Relations (ECFR)*. https://ecfr.eu/article/drones-in-ukraine-four-lessons-for-the-west/.
7. Історична операція СБУ «Павутина»: крізь призму світових ЗМІ. *Ukrinform*. https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3999817-istoricna-operacia-sbu-pavutina-kriz-prizmu-svitovih-zmi.html.
8. Montgomery, M., & Corcoran, C. (2025). We're training Ukraine's brave F-16 pilots — here's what they need to keep fighting. *Foundation for Defense of Democracies (FDD).* https://www.fdd.org/analysis/op_eds/2025/05/29/were-training-ukraines-brave-f-16-pilots-heres-what-they-need-to-keep-fighting/.

УДК 331.522.4:005.521

Рябоконь І.О.
к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ У ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ «ПРАЦЯ 5.0»

В умовах повномасштабної війни людський капітал постає не лише економічним ресурсом, а й ключовим чинником національної стійкості та відновлення.

Практика управління людськими ресурсами, яка використовувалась у мирний час, під час війни практично не працює, тому компанії змушені пристосовувати свої стратегії управління людськими ресурсами до нових викликів, які потребують використання адаптивних та інноваційних підходів [2, с. 233].

Питання, пов'язані з інтенсифікацією праці, плинністю кадрів та необхідністю надання психологічної підтримки працівникам, є особливо актуальними [5, с. 128].

Втрата працездатного населення внаслідок міграції, мобілізації та демографічних змін формує глибокі соціально-економічні дисбаланси. У цих умовах концепція «Праця 5.0» набуває особливого значення, оскільки пропонує нову парадигму організації праці, яка поєднує технологічний прогрес із людиноцентричними цінностями, створюючи основу для довгострокового розвитку.

Модель «Праця 5.0» виступає не лише теоретичною концепцією, а й стратегічним інструментом для післявоєнної трансформації України. Йдеться не про абстрактну гармонізацію технологій із суспільними потребами, а про створення синергії між інноваційними технологіями (зокрема, штучним інтелектом та автоматизацією) та людським потенціалом. Такий підхід дозволяє не витісняти працівників, а підсилювати їхні компетентності, що є критично важливим для формування resilience (стійкості) українського суспільства та економіки [4, с. 14–15].

Збереження й розвиток людського капіталу в умовах воєнних викликів вимагає комплексної політики, зорієнтованої на довгострокову перспективу. В умовах війни відбувається трансформація управління персоналом, яка визначається новими пріоритета-

ми. Передусім, як зазначається у сучасних дослідженнях, «фокус уваги змістився на безпеку та здоров'я людей» [3, с. 112]. Це означає, що у системі HR-менеджменту на перший план виходять питання фізичної та психологічної безпеки працівників, збереження їхнього життя і працездатності навіть у кризових обставинах.

Особливого значення набуває дистанційне управління персоналом, яке стало не лише інструментом цифрової трансформації, а й засобом захисту працівників. «Дистанційне управління персоналом в умовах війни може бути викликано необхідністю роботи з віддаленими командами, які знаходяться в різних локаціях, а також може бути необхідним для забезпечення безпеки співробітників під час війни» [3, с. 113]. Це свідчить, що сучасні HR-практики в Україні вже адаптувалися до реалій воєнного часу, інтегруючи технології в систему захисту та підтримки людського капіталу.

Проте йдеться не лише про перекваліфікацію, але й про формування широкої системи адаптивності, яка охоплює розвиток soft skills (емоційний інтелект, критичне мислення, командна робота, креативність). Ця модель забезпечує синергію між інноваційними технологіями, зокрема автоматизацією рекрутингу, та людським потенціалом. Завдяки використанню HRM-систем, чатботів та штучного інтелекту, компанії можуть підвищити ефективність та швидкість добору персоналу [1]. Це дозволяє HR-менеджерам зосередитися на людиноцентричних аспектах, таких як розвиток «soft skills», психологічна підтримка та адаптація співробітників, що є критично важливим в умовах війни

Особливу роль відіграють програми перекваліфікації у сферах, критично важливих для відбудови — будівельній, інженерній та IT-галузі.

Не менш важливою є інтеграція ветеранів у цивільне життя, що передбачає як психологічну реабілітацію, так і створення професійних траєкторій з урахуванням їхнього досвіду та потреб. Значним викликом залишається стимулювання повернення висококваліфікованих спеціалістів та вимушених мігрантів, що вимагає цілеспрямованої державної політики та створення привабливих умов для працевлаштування [6, с. 3].

Практика управління персоналом в Україні вже зазнала кардинальних трансформацій. Якщо раніше йшлося лише про рекомендації щодо посилення соціальної складової, то нині психологічна підтримка працівників, соціальні гарантії для мобілізованих та корпоративна соціальна відповідальність стали невід'ємними

елементами HR-стратегій. Фактично йдеться про нову управлінську парадигму, що враховує травматичний досвід працівників, необхідність підтримання їхнього добробуту та забезпечення безперервності бізнес-процесів.

Водночас перспективи впровадження моделі «Праці 5.0» безпосередньо залежать від якості партнерства між державою, бізнесом та міжнародними інституціями. Держава має забезпечити законодавчі рамки для гнучких форм зайнятості та водночас гарантії захисту соціально вразливих груп. Бізнес, зі свого боку, повинен інвестувати у розвиток персоналу, створювати програми перекваліфікації та впроваджувати ініціативи корпоративної соціальної відповідальності. Міжнародні інституції залишаються критично важливим джерелом фінансової, технічної та експертної підтримки, без якої масштабна трансформація ринку праці є неможливою.

Висновки

— Модель «Праця 5.0» є стратегічним інструментом для післявоєнного відновлення, оскільки поєднує технологічні інновації та людиноцентричні цінності, що є основою для формування соціально-економічної стійкості України.

— Збереження людського капіталу в умовах війни вимагає впровадження комплексних та цільових програм, що включають перекваліфікацію, розвиток soft skills, системну інтеграцію ветеранів та ефективну політику стимулювання повернення висококваліфікованих спеціалістів.

— Управління персоналом в Україні перебуває в процесі трансформації до нової управлінської парадигми, що пріоритезує забезпечення добробуту працівників шляхом надання комплексної психологічної підтримки, посилення соціальних гарантій та інтеграції корпоративної соціальної відповідальності у у систему корпоративного управління.

— Ефективне впровадження моделі «Праці 5.0» залежить від якості та ефективності тристороннього партнерства між державою, бізнесом та міжнародними інституціями, що виступає необхідною умовою для масштабування відповідних ініціатив.

Таким чином, людський капітал в умовах війни постає як основа соціально-економічної стійкості та відновлення України. Концепція «Праця 5.0» може стати інструментом переходу до якісно нової моделі розвитку, де технології підсилюють, а не замінюють людину, формуючи підґрунтя для інтеграції принципів концепції у національну стратегію відновлення.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ванін, А. О. (2024). Підвищення ефективності управління людськими ресурсами в компаніях ІТ-сектору України на основі інновацій. *Економіка та суспільство*, (68). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-67.
2. Котковський, В., Самородов, Б., & Чхеайло, А. (2024). Управління людськими ресурсами в умовах війни: Мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. *Сталий розвиток економіки*, 3(50), 228-235. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-34.
3. Череп, О. Г., Калюжна, Ю. В., & Михайліченко, Л. В. (2023). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, (48), 110–115. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24.
4. Breque, M., De Nul, L., & Petridis, A. (2021). Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry. *Directorate-General for Research and Innovation, European Commission. Publications Office of the European Union.* https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/468a892a-5097-11eb-b59f-01aa75ed71a1.
5. Kachur, A. R., Tadeyev, Y., & Shkrobot, M. V. (2024). HR management and war: Impact and consequences for international consulting companies in Ukraine. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*, 29, 127–132. https://doi.org/10.20535/2307-5651.29.2024.308824.
6. Pacheco, L. M., & Iwaszczenko, S. (2024). Unravelling human-centric tensions towards Industry 5.0. *Journal of Industrial Integration and Management*, 9(1), 1–18. https://doi.org/10.1016/j.digbus.2024.100090.

УДК 331: 378

Скидан М. І.
старший викладач кафедри соціоекономіки
та управління персоналом
Київський національний університет
імені Вадима Гетьмана

ЕКОСИСТЕМА РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: ІМПЕРАТИВИ АДАПТАЦІЇ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Екосистема ринку праці в умовах нестабільності характеризується постійними змінами та нестійкістю, що зумовлені різними факторами. Традиційно в світі основним з них є швидкі технологічні зміни, структурні зрушення в економіці, глобалізація та міжнародна конкуренція, нестабільність економічних циклів, демографічні зміни, нестабільність політичного та регуляторного середовища. Зокрема, розвиток нових технологій, автоматизація та цифровізація призводять до появи нових професій та зникнення старих, викликаючи невизначеність та вимагаючи постійної перекваліфікації робочої сили.

Зміни у структурі економіки, такі як занепад одних галузей та зростання інших, створюють дисбаланс на ринку праці та змушують працівників змінювати професії. У найближчій перспективі в економіці та суспільстві, а отже, й у світі праці, під впливом інформаційно-комунікаційних, інших проривних технологій та зростання доступності до цифрової інфраструктури відбудуться визначальні зміни [1, с. 11]. Зростаюча міжнародна конкуренція та аутсорсинг робочих місць у країни з нижчими виробничими витратами можуть призвести до втрати робочих місць у певних секторах. Економічні кризи, рецесії та коливання економічної активності можуть призвести до масових скорочень персоналу, високого рівня безробіття та зниження кількості вакансій. Проблеми розвитку вищої освіти зумовлені не лише економічною й політичною нестабільністю в суспільстві, посиленням розриву між конституційними гарантіями здобуття доступної й безкоштовної освіти та реальним державним її забезпеченням, а й незавершеністю реформування практично усіх секторів економіки; недостатнім бюджетним фінансуванням та специфікою підготовки кадрів для окремих галузей національної економіки тощо [2, с. 6]. Старіння населення, міграція та зміни у структурі робочої сили впливають на попит та пропозицію робочої сили в різ-

них секторах економіки, охопленості ними вищою освітою та залученістю їх до екосистеми ринку праці. Зміни у законодавстві, податковій політиці та регуляторних нормах змінюють доступність робочих місць та умови праці. Така нестабільність створює невизначеність для працівників, роботодавців та урядів, вимагаючи постійної адаптації та розвитку стратегій для забезпечення гнучкості та стійкості ринку праці.

Екосистема ринку праці в умовах нестабільності означає ситуацію, коли на ринку праці відбуваються часті і значні зміни, які впливають на умови зайнятості, попит і пропозицію праці, а також на динаміку заробітних плат і кар'єрного розвитку. Ця нестабільність може бути спричинена різноманітними факторами, такими як економічні зміни, технологічні перетворення, політична нестабільність, демографічні зміни, соціальні перетворення або природні катастрофи.

В екосистемі ринку праці в умовах нестабільності спостерігаються часті коливання попиту на робочу силу і зміни в структурі працевлаштування. Роботодавці можуть зменшувати або збільшувати чисельність персоналу залежно від економічної кон'юнктури і інших факторів, що може призводити до незважених коливань у рівні зайнятості, збільшення безробіття, нестабільності доходів та економічної невпевненості серед працівників.

Екосистема ринку праці в Україні може бути нестабільною з багатьох причин, серед яких: економічна нестабільність, демографічні фактори, низький рівень заробітної плати, недостатня конкуренція, недостатній розвиток освіти та кваліфікації, відтік талантів, неформальна економіка, невідповідність навичок, корупція та бюрократія, політична нестабільність, міграція та грошові перекази, недосконалість соціального захисту, гендерна нерівність, регіональні диспропорції, відсутність довіри, глобальні економічні чинники, нерозвиненість диверсифікованої економіки, розрив у навичках, обмеженість інформації про ринок праці, слабкі інститути ринку праці, старіння населення, неформальний соціальний захист, корупція в процесі рекрутингу персоналу, непоширеність гнучкого графіка роботи, недостатні інвестиції в інновації та технології, неадекватний соціальний діалог, обмежений доступ до фінансування, глобальна економічна інтеграція, неформальні бар'єри у працевлаштуванні, недостатній захист працівників, економічна нерівність, проблеми в охороні праці та техніці безпеки, доступність житла, переміщення через конфлікт 2014 року, демографічні виклики, зміна клімату та екологічна стійкість, доступ до якісної медичної допомоги, технологічні збої тощо.

Система вищої освіти у екосистемі ринку праці в умовах нестабільності виявляється у контексті змін, коливань та невизначеності на ринку праці. В такій ситуації система вищої освіти стикається з викликами, пов'язаними з потребами ринку праці, змінами вимог до навичок та компетентностей, забезпеченням мобільності здобувачів і випускників, а також забезпеченням якості освіти та реагування на швидкі зміни. Розв'язання чисельних соціально-економічних проблем неможливо без модернізації державної політики зайнятості на принципово нових теоретико-методологічних засадах, що вимагає перенесення вістря макроекономічної політики на розвиток сфери зайнятості [3, с. 41].

Розвиток вищої освіти в умовах нестабільності екосистеми ринку праці визначається кількома ключовими детермінантами: гнучкість та адаптивність освітніх програм, розвиток навичок майбутнього, тісна співпраця та партнерство з роботодавцями та громадськістю, гнучкість режимів викладання, розвиток онлайн та гібридних форм навчання, посилення ролі кар'єрного консультування та професійної профорієнтації, підтримка розвитку кар'єри, безперервне забезпечення якості ВО, навчання протягом усього життя, сприяння підприємництву та інноваціям, акцент на передатних навичках, міжнародна мобільність та співпраця, інтеграція цифрових технологій в освітній процес, дослідження та прогнозування.

Отже, розвиток ВО в умовах нестабільності екосистеми ринку праці визначається декількома ключовими детермінантами. Перш за все, гнучкість та адаптивність освітніх програм мають вирішальне значення. Нестабільність екосистеми ринку праці може призвести до змін потреб роботодавців, породжуючи швидкі зміни вимог до кваліфікації працівників [4,5,6]. ЗВО повинні бути готові адаптувати свої освітні програми та впроваджувати нові спеціалізації, щоб відповідати зміненим потребам на ринку праці [7] Їх здатність швидко реагувати на зміни вимог ринку праці та впроваджувати нові методи навчання та технології є суттєвою. Наприклад, цими методами можуть бути онлайн-курси, професійні програми, стажування та інші форми навчання, що дозволяють здобувачам отримувати актуальні знання та навички [8]. У такій системі ВО необхідна гнучкість у програмах навчання, щоб вони відповідали змінам потреб ринку праці. Це може включати оновлення курсів та впровадження нових програм навчання протягом усього життя з метою адаптації здобувачів до нових вимог і технологій.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Колот, А. М., & Герасименко, О. О. (2020) Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/33773.

2. Лопушняк, Г. С., & Рибчанська, Х. (2018). В. Вища освіта України: державне регулювання та перспективи розвитку: монографія. *Ліга Прес*.

3. Маршавін, Ю. М. (2019). Модернізація державної політики ринку праці як фактор подолання соціально-економічної кризи в Україні. *Social and Labour Relations: Theory and Practice,* 9 (1), 37–49.

4. Alanazi, A. S., & Benlaria, H. (2023). Bridging higher education outcomes and labour market needs: a study of jouf university graduates in the context of vision 2030. *Social sciences*, 12(6), 360. https://doi.org/10.3390/socsci12060360.

5. Goldgar, R., & McConahay, M. Two reasons higher education should support the evolution of the learning and employment ecosystem. *The American Association of Collegiate Registrars and Admissions Officers.* https://www.aacrao.org/resources/newsletters-blogs/aacrao-connect/article/two-reasons-higher-education-should-support-the-evolution-of-the-learning-and-employment-ecosystem.

6. Goldgar, R., & McConahay, M. Evolving the learning and employment ecosystem in higher education. *The American Association of Collegiate Registrars and Admissions Officers.* https://www.aacrao.org/research-publications/research/eye-on-research-blog/article/executive-director-update/2023/11/22/evolving-the-learning-and-employment-ecosystem-in-higher-education.

7. Smythe, A. U.S. labor markets require a new approach to higher education — Equitable Growth. *Equitable Growth*. https://equitablegrowth.org/u-s-labor-markets-require-a-new-approach-to-higher-education/.

8. Labour market relevance and outcomes of higher education in four US states. (2020). https://doi.org/10.1787/38361454-en.

УДК 331.102

Соломчак Т. Я.
викладач
Самбірський фаховий коледж економіки
та інформаційних технологій

ГІБРИДНА ЗАЙНЯТІСТЬ І ТРАНСФОРМАЦІЯ HR-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Сучасні реалії українського ринку праці, зокрема в умовах воєнного стану, зумовили стрімке поширення гібридних форм зайнятості, які поєднують елементи традиційної та дистанційної роботи, гнучких графіків, проєктної співпраці та цифрових інструментів управління персоналом. Війна стала каталізатором не лише соціально-економічних змін, а й трансформації управлінських підходів у сфері людських ресурсів. У цих умовах саме гібридна зайнятість стала не просто вимушеним рішенням, а стратегічним інструментом забезпечення стійкості бізнесу, збереження кадрів і підтримки продуктивності праці.

Однією з найпоширеніших форм стала змішана (гнучка) зайнятість, що передбачає поєднання роботи в офісі та з дому [1, с.287]. Ця модель дозволяє адаптувати робочий процес до обставин безпеки, енергетичних обмежень і особистих потреб працівників. Наприклад, українські IT-компанії, такі як SoftServe чи EPAM, запровадили політику «workfromanywhereinUkraine», що дало змогу співробітникам тимчасово релокуватися та продовжити роботу навіть у кризових умовах. Гнучкі формати також довели свою ефективність у збереженні корпоративної культури. Офлайн-зустрічі проводяться для стратегічного планування, тоді як щоденна операційна діяльність здійснюється дистанційно.

Іншим прикладом адаптивної моделі є сезонна зайнятість із довготривалими контрактами [1, с.287]. Вона особливо актуальна у сферах сільського господарства, туризму, логістики, де попит на робочу силу має циклічний характер. У період воєнних ризиків роботодавці все частіше застосовують тривалі контракти для збереження кваліфікованих сезонних працівників. Наприклад, українські агропідприємства, що працюють на експорт, пропонують сезонним працівникам угоди на 6-9 місяців з можливістю повторного залучення у наступному сезоні, що забезпечує стабільність як для бізнесу, так і для працівників.

Проєктна (контрактна) зайнятість також набула значного поширення. Вона дозволяє компаніям залучати фахівців під конкретні завдання, мінімізуючи постійні витрати на утримання штату. У воєнний період цей формат особливо ефективний для стартапів, IT-компаній і консалтингових фірм, які реалізують короткотермінові проєкти для міжнародних клієнтів. Зокрема, українські креативні агенції часто формують тимчасові команди дизайнерів, копірайтерів і маркетологів під конкретні проєкти, що дозволяє зберігати гнучкість і конкурентоспроможність.

Не менш важливим напрямом стала часткова зайнятість (Part-time), яка відкриває можливості для поєднання кількох видів діяльності, догляду за родиною чи навчання. В умовах війни, коли багато працівників змушені піклуватися про дітей або літніх родичів, така форма роботи стає оптимальним компромісом між професійною активністю та особистими обставинами. Наприклад, в освітньому секторі часткова зайнятість дозволила викладачам університетів продовжити викладання онлайн, при цьому залучаючись до волонтерських або гуманітарних ініціатив.

Суттєве місце серед гібридних форматів займає дистанційна зайнятість, яку визначають як форму роботи, коли працівники виконують свої обов'язки з дому або будь-якого іншого місця за допомогою цифрових технологій [2, с.71]. Цей формат забезпечив безперервність діяльності сотень компаній у перші місяці війни, коли фізичний доступ до офісів був неможливий. Дистанційна робота стимулювала цифровізацію HR-процесів — з'явилися онлайн-системи управління результатами, інструменти для психологічної підтримки працівників, автоматизовані сервіси рекрутингу. Компанії почали впроваджувати платформи на кшталт Slack, Zoom чи Asana, що перетворилися на віртуальні офіси з повноцінною корпоративною екосистемою.

Аутсорсинг персоналу став ще одним інструментом стабілізації ринку праці. Підприємства, особливо у виробничому секторі, активно передають непрофільні функції (бухгалтерію, логістику, технічну підтримку) зовнішнім підрядникам [3, с.168]. Це дозволяє оптимізувати витрати та сфокусуватися на ключових бізнес-процесах. У період війни аутсорсинг став не лише економічним, а й безпековим рішенням — компанії, розміщені в прифронтових регіонах, делегують частину операцій до західних областей чи за кордон, зберігаючи при цьому юридичну присутність в Україні.

Окремої уваги заслуговує гіг-зайнятість (робота на вимогу) — відносно нова форма трудових відносин, характерна для висококваліфікованих спеціалістів, які працюють за запитом кількох

роботодавців одночасно [4, с.71]. В умовах дефіциту кадрів гіг-економіка створює середовище, де фахівець може самостійно обирати роботодавця та формат співпраці. Це явище особливо поширене в IT, дизайні, цифровому маркетингу, юридичних послугах. Наприклад, українські фахівці з кібербезпеки, працюючи у форматі gig-contract, надають послуги одразу кільком міжнародним компаніям, залишаючись при цьому резидентами України.

Фріланс як одна з найгнучкіших форм співпраці передбачає відсутність офіційного працевлаштування і побудований на договірних відносинах між замовником і виконавцем [5, с.88]. Цей формат став справжнім порятунком для українських спеціалістів креативних і технічних професій, які втратили робочі місця через війну. Платформи Upwork, Fiverr та Freelancehunt забезпечують можливість отримання замовлень від іноземних клієнтів, що не лише підтримує фінансову стабільність фахівців, а й сприяє притоку валюти в Україну.

Трансформація HR-процесів у контексті гібридної зайнятості охоплює всі етапи управління персоналом — від рекрутингу до розвитку, мотивації та утримання працівників. В умовах воєнного стану українські компанії змушені були швидко адаптуватися до нових реалій, що стимулювало глибоку цифровізацію сфери управління людськими ресурсами. Якщо раніше основний акцент робився на адміністративних процедурах і кадровому обліку, то тепер у фокусі — стратегічне управління талантами, гнучкість і психологічна стійкість персоналу.

Основними тенденціями стали автоматизація рутинних адміністративних функцій, розвиток цифрових компетенцій HR-фахівців, активне впровадження систем HR-аналітики для оцінювання ефективності персоналу та прогнозування ризиків плинності кадрів. Компанії дедалі частіше використовують хмарні платформи для управління рекрутингом, онлайн-навчанням, моніторингом результатів і навіть емоційного стану працівників. Завдяки таким рішенням HR-відділи отримують змогу діяти швидше, точніше й більш персоналізовано.

Особливу увагу нині приділяють підтримці корпоративної культури в умовах дистанційної або гібридної роботи. Адже, коли співробітники перебувають у різних містах чи навіть країнах, саме цифрова взаємодія стає головним інструментом згуртованості. У відповідь на ці виклики багато організацій створюють внутрішні «digital HR hubs» — інтегровані цифрові екосистеми, що дозволяють в одному середовищі керувати процесами онбордингу, навчання, оцінювання результатів, внутрішніх комунікацій і благополуччя працівників. Наприклад, українські компанії в IT— та

фінансовому секторах активно впроваджують платформи, які об'єднують навчальні модулі, електронні бази знань, системи зворотного зв'язку та інструменти мотивації. Такі рішення сприяють не лише підвищенню продуктивності, а й створенню атмосфери довіри та підтримки, що має критичне значення в умовах війни. HR-процеси сьогодні стають не просто управлінською функцією, а системою, покликаною забезпечити психологічну стійкість, професійний розвиток і соціальну згуртованість персоналу — основи ефективної роботи гібридних команд.

Отже, гібридна зайнятість у воєнних умовах перетворилася з альтернативної моделі на домінуючу форму організації праці. Вона сприяє збереженню економічної активності, гнучкості бізнесу та соціальної стабільності. Трансформація HR-процесів у цьому контексті не лише відповідає на виклики війни, а й формує нову парадигму управління людськими ресурсами — цифрову, адаптивну та орієнтовану на людину.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Максименко, А. (2024). Гібридні форми зайнятості та їх ефективність у сфері HoReCa. *Ресторанний і готельний консалтинг*, 2, 285-293. http://nbuv.gov.ua/UJRN/rhci_2024_7_2_10.

2. Цимбалюк, І. О. (2024). *Регулювання та розвиток ринку праці*: навчальний посібник. *Вежа-Друк*. https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi81/0061131.pdf.

3. Товажнянський, П. В., & Перерва П. Г. (2022). Дослідження функцій HR-аутсорсингу. *У Теоретичні та практичні аспекти забезпечення розвитку фінансово-економічних систем в умовах трансформаційних змін*: зб. тез доп. міжвуз. наук.-практ. конф. Нац. акад. Нац. гвардії України. с. 167-169. http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/60130.

4. Липов, В. В. (2021). Платформізація та трансформація зв'язків між учасниками виробничих відносин. *У Актуальні проблеми та перспективи розвитку соціально-трудових відносин в умовах цифрової економіки*: матеріали XII міжнародної науково-практичної конференції ПУЕТ, 70-72. http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/11898/3/ %D0 %90 %D0 %BA %D1 %82 %D1 %83 %D0 %B0 %D0 %BB %D1 %8C %D0 %BD %D1 %96 %20 %D0 %BF %D1 %80 %D0 %BE %D0 %B1 %D0 %BB %D0 %B5 %D0 %BC %D0 %B8.pdf.

5. Якубовська, Н. В., Савущик, А. І. & та ін. (2024). Актуальні тенденціїу фрілансі як важіль ефективного кадрового менеджментув умовах цифровізації. *Причорноморські економічні студії*, 86, 187-191. https://doi.org/10.32782/bses.86-30.

УДК 330.34

Столярук Х.С.
доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

РОЛЬ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У БЛАГОДІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ НАУКОВОЇ СПІЛЬНОТИ

У сучасному світі наукова спільнота стикається з викликами фінансування досліджень, особливо в умовах скорочення державних бюджетів та зростання складності наукових проєктів. Громадські організації, як ключові стейкхолдери благодійної сфери, відіграють вирішальну роль у підтримці наукової діяльності. Вони не лише мобілізують приватні кошти, але й сприяють формуванню мереж співпраці між вченими, донорами та суспільством. Благодійна діяльність у науковій сфері охоплює фінансування фундаментальних досліджень, підтримку інноваційних проєктів та просування етичних стандартів у науці. За даними досліджень, благодійництво, опосередковане через громадські організації, становить значну частку фінансування наукових установ, досягаючи рівня $30 млрд на рік у глобальному масштабі [1]. Ця роль стає особливо актуальною в контексті глобальних криз, таких як пандемія, війна, кліматичні зміни, де наука потребує швидкої та гнучкої підтримки.

Одним із ключових внесків громадських організацій у благодійну діяльність наукової спільноти є мобілізація ресурсів. Традиційно державне фінансування науки обмежене бюрократичними процедурами та пріоритетами політики, тоді як громадські організації пропонують альтернативні канали для приватних донорів. Наприклад, через краудфандингові платформи та фандрейзингові кампанії залучаються кошти від окремих благодійників, корпорацій та фондів, спрямовуючи їх на конкретні наукові ініціативи. Дослідження показують, що у США благодійництво через некомерційні організації становить понад 20 % фінансування базових і прикладних досліджень у університетах та неурядових установах [2]. Це дозволяє науковій спільноті фокусуватися на високоризикових проєктах, які не завжди привабливі для державних грантів, таких як дослідження рідкісних захворювань чи екологічних інновацій.

Ще одним важливим аспектом є сприяння міжнародній співпраці. Громадські організації виступають посередниками, об'єднуючи вчених з різних країн для спільних досліджень. Вони організовують конференції, грантові програми та партнерства, що посилюють обмін знаннями. У контексті наукового благодійництва не лише фінансують, але й оцінюють вплив досліджень, забезпечуючи прозорість та відповідальність. Зокрема, роль таких організацій у стабілізації наукового фінансування підкреслюється в умовах нестабільності державних бюджетів, де приватні внески стають «буфером» для безперервності досліджень [3].

На українській ниві актуальною є новостворена за сприянням кафедри соціоекономіки та управління персоналом Київського національного університету імені В. Гетьмана, Громадська організація «Українська асоціація соціально відповідальних науковців», яка з поміж зазначених вище напрямків, у своїй статутній діяльності передбачає не тільки розвиток наукових проєктів та благодійну підтримку їх впровадження, а й благодійництво з боку науковців як таке, що є надзвичайно важливим в умовах воєнного стану України. Зокрема такі напрямки:

- наукове, освітнє та благодійне сприяння розвитку соціальної сфери;
- залучення науковців та здобувачів із соціально відповідальною громадянською позицією до Організації;
- залучення до своєї діяльності волонтерів в порядку, який визначений чинним законодавством України;
- підтримка волонтерського та ветеранського руху;
- сприяння реалізації та захисту прав людини в Україні осіб, що потребують соціальної допомоги, зокрема: молоді, дітей віком від 14 років, осіб з інвалідністю відповідно до Закону України «Про основи соціального захисту осіб з інвалідністю в Україні», осіб, що постраждали від торгівлі людьми або страждають від насильства у сім'ї, учасників/ветеранів АТО, учасників бойових дій, ветеранів війни, добровольців, волонтерів та інших уразливих категорій відповідно до чинного законодавства України;
- сприяння розробленню та реалізації проєктів, спрямованих на фізичну та психологічну реабілітацію дітей, які постраждали внаслідок війни в Україні, відповідно до чинного законодавства України та міжнародних стандартів захисту прав дітей [4].

Громадська організація «Українська асоціація соціально відповідальних науковців» є молодою організацією, але вже має ряд перспективних попередніх домовленостей про співпрацю з іно-

земними ЗВО, іншими зацікавленими особами та благодійними фондами з метою провадження статутної діяльності.

У підсумку слід зазначити, що роль громадських організацій у благодійній діяльності наукової спільноти є незамінною, оскільки вони заповнюють прогалини державного фінансування, стимулюють інновації та посилюють глобальну співпрацю. У майбутньому, з урахуванням зростання приватної благодійності, громадські організації повинні посилювати цифрові інструменти залучення донорів та етичні стандарти розподілу коштів. Розвиток цієї сфери сприятиме не лише науковим проривам, але й сталому суспільному прогресу.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Grineski S. E. et al. (2024). Mapping philanthropic support of science. *Scientific Reports*, 14, 58367. https://doi.org/10.1038/s41598-024-58367-2.
2. Conn, K., et al. (2013). Evaluating the Role of Science Philanthropy in American Research Universities. *Isis,* 104(4), 766–795. https://doi.org/10.1086/668238.
3. Philanthropy Roundtable. (n.d.). The Power of Science Philanthropy. *Philanthropy Magazine.* https://www.philanthropyroundtable.org/magazine/the-power-of-science-philanthropy/.
4. Статут громадської організації «Українська асоціація соціально відповідальних науковців», протокол установчих зборів №1 (2025).

УДК 141: 004.838

Тарасевич В.М.
член-кореспондент НАН України, завідувач кафедри
Український державний університет
науки і технологій

ЛЮДИНА VERSUS ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ: КОМПЛЕМЕНТАРНІСТЬ ТА/АБО СУБСТИТУЦІЯ?

Сучасна експансія так званого *штучного інтелекту* (ШІ) викликає не тільки у пересічних громадян, але й у деяких вчених, песимістично-есхатологічні очікування кінця людини і суспільства. ШІ приписуються властивості чарівника, здатного майже на все, в тому числі повну субституцію людини як *homo sapiens*. Звісно, такі погляди виникли не зненацька. Якщо в середині XX ст. вважалося за краще розуміти під ШтІ-м тільки *обчислювальну* складову машини, то в сучасних умовах йдеться вже про машинізацію *творчих* функцій людини в широкому сенсі.

На наших очах розуміння ШтІ-у уподібнюється сніговій кулі, яка котиться з вершини вкритої снігом гори. Стають «розумними» технології, міста, велосипеди, пилососи і т.д., і т.п. Мабуть, така понятійна всеїдність цілком допустима в бізнесі, маркетингу, мас-медіа, моді, побуті і т.д. Але не в науці. Втім, наука також частково відповідальна за певну невизначеність, багатозначність розуміння ШтІ-у, оскільки таким залишається і розуміння *інтелекту*. Так, *у загальному вигляді* інтелект (лат. *intellectus* — ум, розуміння, розум) визначається як здатність мислити; в *гносеології* — здатність до опосередкованого, абстрактного пізнання, що включає такі функції, як порівняння, абстрагування, утворення понять, судження, умовивід; в *психології* — раціональне, підпорядковане законам логіки мислення. Власні визначення інтелекту можуть дати соціологія, культурологія, інформатика, економічна наука та ін.

Не вдаючись до дискусії, підкреслимо, що в *контексті пізнавальної діяльності*, її рівнів, етапів, видів, а також свідомості, як її людського субстрату, поняття «*інтелект*» в його *строгому*, сутнісному, вузькому значенні охоплює *вербально-теоретичний* шар свідомості, відповідні цьому шару дії і операції *теоретико-абстрактної* пізнавальної діяльності[1]: абстрагування, утворення

[1] Теоретико-абстрактна пізнавальна діяльність включає як формально-логічні, так і діалектико-логічні дії та операції. На відміну від неї емпірико-абстрактна пізнавальна діяльність, як правило, задовольняється формальною логікою.

понять, виділення сутнісних рівнів реального об'єкта, судження, умовивід, формування часткових та фундаментальних теоретичних схем (моделей), сходження від чуттєво-конкретного до абстрактного і від нього — до загально конкретного. Результатами цих дій і операцій є відповідні знаннєві, інформаційні та знаннєво-інформаційні продукти. У *широкому*, науково нестрогому значенні поняття «інтелект» може кореспондуватися з чуттєво-емоційним та невербально-генетичним шаром свідомості людини і відповідними нескладними операціями та функціями (відображення, сприйняття, запам'ятовування тощо).

Вже на стадії проєктування *машинізації* зазначених інтелектуальних операцій і функцій, тобто передачі їх виконання машині, стала очевидною неможливість подолання розриву між їх змістовною складністю і техніко-технологічними можливостями *традиційних* електронно-обчислювальних машин (ЕОМ) та їх систем з архітектурою фон Неймана, тобто з послідовною обробкою інформаційних продуктів процесорами за заданою людиною програмою (алгоритмом). Частково ця проблема вирішується за допомогою ускладнення систем ЕОМ, суперкомп'ютерізації, розподілених обчислень та ін. Проте разом з експансією великих даних оголилися непереборні обмеження техніко-технологічних характеристик традиційних ЕОМ як *знарядь* не тільки теоретико-абстрактної діяльності, але й операцій чуттєво-емоційної та емпірико-абстрактної пізнавальної діяльності.

Кореволюційні досягнення останніх років у галузі комплексних досліджень людського мозку (в тому числі, в рамках нейробіології, нейрофізіології, нейроінформатики, когнітивних наук, генної інженерії), нанорівня матерії, квантових процесів і виробництва засобів інформаційно-комунікаційної діяльності обіцяють успіх у створенні і роботі ЕОМ з принципово новими техніко-технологічними характеристиками і формами контролю та управління з боку людини. Зокрема, йдеться про нейро-, біо— і квантові комп'ютери[1].

З огляду на зазначене, з *наукової* точки зору термін «штучний інтелект» є дещо невдалим, занадто метафоричним, багатозначним, й безпосередньо не вказує на той реальний *об'єкт*, на позначення якого претендує. Більш адекватним такому об'єкту є поняття «*функціонально-інтелектуальна машина*» (ФІМ), якій людина доручає виконувати (передає для виконання) певні функ-

[1] Зміна звичної назви «ЕОМ» назвою «комп'ютер» стала відображенням відповідних змістовних зрушень.

ції своїх інтелектуальних сутнісних сил та/або операції своєї інтелектуальної діяльності [2, с. 100-101]. На відміну від традиційних ЕОМ і комп'ютерів, нейронним і квантовим ФІМ-ам людина може делегувати деякі більш складні інтелектуальні функції та операції.

Однак сучасні ФІМ-ни та їх системи, навіть оснащені нейронною та/або квантовою зброєю, поки що *не готові* до повноцінного заміщення складних інтелектуальних дій і операцій *вербально-теоретичного* шару свідомості людини, а тому прикладні моделі вимушено виводяться, в кращому випадку, з формально-логічних емпірико-абстрактних правильностей або схем (моделей) [4]. Більше того. Саме *інтегрально-синтетична пізнавальна діяльність людини* є мажорантою її *творчості*, досі залишається таємницею для людини, а тому її моделювання та імітація ФІМ-ми поки що неможлива. Людина не може передати машині ті функції своєї психіки і свідомості, які нею не пізнані, хоча в деякій мірі відомі. Тому і панівна в сучасних умовах пізнавальна система в широкому сенсі є не когнітивно-машинною, а *людиновимірною*. Ця *людиновимірна пізнавальна система* включає машинну підсистему як ведену і допоміжну, але імперативну і безальтернативну [3, с. 72-77].

Таким чином, підтверджується важливий висновок досліджень Української наукової школи соціоекономіки та управління персоналом на чолі з А.М. Колотом, що для нової економіки і мережевого суспільства у недалекій перспективі характерним буде ускладнений архетип взаємодії між людиною і створеним нею техносвітом, а одним із пріоритетних завдань у царині забезпечення стійкого людиновимірного розвитку постає розбудова нової організації трудової діяльності, коли на одній платформі перебуває людина і штучний інтелект та актуалізується розподіл функцій між ними; використання сильних сторін природнього і штучного інтелекту; визначення меж допустимого втручання «розумних» машин, інших «штучних акторів» у життєдіяльність людини [1, с. 3-5].

Ми є свідками початку і поступової трансформації людино-машинної механічно-інтелектуальної системи у складну і самодіючу машино-машинну механічно-інтелектуальну систему, котрій людина передає для виконання такі функції та операції своєї свідомої діяльності, які *дозволяють людині вийти за межі матеріального виробництва*, залишаючи за собою опосередкований інноваційний вплив на нього та можливість олюднення у взаємодії з ним. Іншими словами, в сфері опредметнення відбувається

заміщення людини (за її ініціативою) розвинутою функціонально-інтелектуальною машиною (штучним інтелектом) з тим, щоб людина сконцентрувалася на процесах *само— і взаємоолюднення в сфері олюднення* у повній відповідності з основними положеннями *людиноцентризму* та *людиновимірності*. Штучний інтелект аж ніяк не суперечить їм, а є їх адекватною матеріальною передумовою і базою. Звісно, і в сфері олюднення людина використовує людино-машинні механічні та інтелектуальні системи, але тут вони є допоміжними атрибутами виробництва сутнісних сил людини. Саме сутнісні сили людини є основними засобами виробництва і його результатами в сфері олюднення.

В обох сферах розгортається конкуренція людського і штучного інтелекту, людини і функціонально-інтелектуальної машини, в процесі якої, по-перше, актуалізується могутній пренатальний і квантовий потенціал біологічного, що багатократно посилює інтелектуальні можливості людини задля її саморозвитку, по-друге, відкриваються можливості розташування штучного інтелекту на різних небіологічних носіях для використання у відповідних природних середовищах (глибини океану, космічний простір, біологічний організм тощо), по-третє, формуються передумови коеволюції та інтеграції природного (людського) і штучного інтелекту.

Отже, людина і ФІМ є не тільки субститутами і комплементами. У процесі триєдиного ускладнення — людини, ФІМ-ни, їх взаємозв'язків — у мінливому і нестабільному світі народжуються їх принципово нові феномени, ноуменальне пояснення котрих вимагає принципового оновлення методології їх дослідження, піонерних ідей, гіпотез, теорій.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Колот, А.М. (2025). «Праця 5.0»: теоретико-прикладний концепт формування новітньої платформи соціально-трудового розвитку: препринт. *КНЕУ*.

2. Тарасевич, В. (2024). До теоретичного розуміння смарт-економіки. *Економіка України.* 67, 10 (755), 92-112.

3. Тарасевич, В.М. (2023). Знаннєво-інформаційні ноумени і феномени в економіці: теоретичний вимір: монографія. *ПБП «Економіка».*

4. Nordhaus, W.D. (2021). Are We Approaching an Economic Singularity? Information Technology and the Future of Economic Growth. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 13(1), 299–332.

УДК 35.08

Тахтарова К.А.
доцент кафедри економіки праці
Маріупольський державний університет
Пилипчук М. О.
магістр, Публічне управління та адміністрування
Маріупольський державний університет

РЕІНЖИНІРИНГ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

У сучасних умовах реформування системи державного управління особливого значення набуває ефективна організація перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Ці процеси є ключовими для формування професійного, компетентного та адаптивного кадрового потенціалу, здатного відповідати на виклики часу та забезпечувати якісне виконання управлінських функцій. Система професійного розвитку держслужбовців повинна не лише реагувати на зміни, а й випереджати їх, формуючи лідерів змін у публічному секторі.

Однією з ключових умов ефективного функціонування державної служби є постійне оновлення знань і професійне зростання її працівників. В умовах динамічних змін, зокрема внаслідок цифровізації, євроінтеграційних процесів та оновлення стандартів управління, система перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців потребує суттєвого оновлення.

«Система підвищення кваліфікації державних службовців повинна розглядатися як єдина, цілісна підсистема в системі державної служби, а пріоритетними напрямами її вдосконалення мають стати: забезпечення безперервного навчання відповідно до потреб держави, завданням і функціям органів державної влади; застосування сучасних освітніх технологій із застосуванням інтерактивних форм навчання» [1,с.22].

Ця система підвищення кваліфікації публічних службовців, що історично базувалася на періодичних формальних курсах, вичерпала свій потенціал. В умовах стрімкої цифрової трансформації, гібридних загроз та необхідності впровадження принципів Agile-урядування, потрібен не просто ремонт, а *реінжиніринг* — кардинальна перебудова процесу розвитку компетентностей. Мета цієї трансформації — створити адаптивну, людиноцентричну та технологічну систему, здатну швидко реагувати на виклики часу.

«Реінжиніринг — це найкращий інструмент переходу від бюрократичної, застарілої, несумісної з вимогами складного, сучасного соціально-економічного, культурно-політичного середовища. Зокрема, впровадження реінжинірингу у сферу публічного управління в Україні підвищить рівень ефективності та результативності діяльності органів публічної влади у максимально короткі строки» [2, с.124].

Поняття «реінжиніринг адміністративних процесів» означає радикальне переосмислення й фундаментальне перепроектування діяльності органів публічної влади, завдяки застосуванню сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, інноваційних підходів з метою створення нових, ефективних процесів в управлінні для досягнення істотних змін» [3].

Зважаючи на нагальну потребу в докорінній перебудові, реінжиніринг системи розвитку компетентностей публічних службовців має бути реалізований через декілька ключових, взаємопов'язаних шляхів, що охоплюють трансформацію парадигми навчання, зміну фокусу навичок та впровадження технологічних і комунікаційних інновацій:

- ***Від універсальності до персоналізації.***

Вивчення індивідуальних потреб державних службовців свідчить про збереження тенденції щодо пріоритетності удосконалення у 2025 році таких компетентностей: професійні знання, комунікація та взаємодія, знання законодавства; прийняття ефективних рішень — для представників вищого корпусу державної служби; професійні знання, цифрова грамотність, комунікація та взаємодія (командна робота та взаємодія), знання законодавства, впровадження та сприйняття змін — для державних службовців категорій «Б» та «В» [4, с.22]. Ключовим елементом реінжинірингу є відмова від принципу «навчання для всіх»:

- По-перше, система має перейти до формування *індивідуальних освітніх траєкторій. (ІОТ),* що представляє собою «освітній маршрут, сформований для конкретної людини з урахуванням її особливостей і потреб» [5, 192]. Це вимагає впровадження об'єктивних інструментів *performance management* та щорічного *gap-аналізу* — оцінки розриву між наявними та необхідними компетентностями службовця відповідно до його посади та стратегічних завдань органу влади. ІОТ, у свою чергу, інтегруються в загальну систему кар'єрного планування.
- По-друге, необхідно *змінити роль освітніх установ: вони мають стати не просто провайдерами,* а *архітекторами та фасилітаторами* безперервного професійного розвитку. Це пе-

редбачає імплементацію міжнародно визнаної моделі 70:20:10, де лише 10 % займає формальне навчання, а 90 % — це коучинг, менторство, обмін досвідом та, найголовніше, навчання безпосередньо на робочому місці (on-the-job training).

- ***Фокус на компетентностях майбутнього.***

Сучасний державний службовець має бути *інноватором та кризовим менеджером,* що вимагає зміщення пріоритетів у навчанні.

Пріоритет І: Цифрова та Data-компетентність

Основним акцентом є формування Digital та Data-компетентності. Програми перепідготовки повинні обов'язково включати модулі з роботи з Big Data, аналітичними інструментами та практичного використання AI-інструментів (штучного інтелекту) у процесах управління. Крім того, глибоке розуміння кібергігієни та кібербезпеки має стати базовою передумовою для вступу та продовження державної служби.

Пріоритет ІІ: Лідерство, гнучкість та стійкість

Не менш важливим є розвиток «м'яких» (soft) управлінських компетентностей, що включають: системне мислення; навички антикризового лідерства; високий рівень емоційного інтелекту; здатність працювати за Agile-методологією орієнтовані на гнучкість, швидке реагування на зміни та ітеративну (покрокову) розробку.

- ***Технології та вимірювання ефективності (ROI)***

Ефективний реінжиніринг вимагає потужної технологічної бази та механізмів підзвітності. Для інтеграції навчання безпосередньо в робочий процес застосовуються Smart-інструменти: це *мікронавчання* (короткі модулі «тут і зараз»), *гейміфікація* та *віртуальні симуляції* для безпечного відпрацювання складних ситуацій, а також *адаптивні платформи (LMS)*, які автоматично підлаштовують контент під потреби користувача. Фінальний етап — це *перехід до вимірювання реального впливу навчання (ROI).* Система має відмовитися від простого підрахунку годин, натомість зосередитися на уніфікованих KPI (ключових показниках ефективності), що фіксують зміну поведінки службовця та покращення результатів роботи органу, наприклад, через зменшення часу на надання послуг або зниження кількості помилок.

- ***Комунікація як основа успішних проєктів та нової культури***

Комунікативна компетентність є системоутворюючим елементом для успішного впровадження проєктного підходу в публічному управлінні. Розвиток цієї навички критично необхідний,

оскільки він забезпечує ефективну співпрацю між відомствами та якісне управління відносинами із зацікавленими сторонами (стейкхолдер-менеджмент), а також прозоре інформування суспільства.

Крім того, розвиток комунікативних навичок (зокрема, робота зі зворотним зв'язком та публічних виступів) сприяє формуванню нової, сучасної культури публічної служби, орієнтованої на результат, відкритість та високу відповідальність, що є ключовою умовою для відновлення довіри громадян до влади.

Отже, реінжиніринг системи розвитку компетентностей є не просто модернізацією, а стратегічною інвестицією в людський капітал держави. Лише перехід до персоналізованої, технологічної та сфокусованої на компетентностях майбутнього системи дозволить публічній службі стати гнучким, стійким та ефективним інструментом реалізації державної політики.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Цалко, Т.Р., & Невмержицька, С.М. (2021). Проблеми сучасної підготовки та кадрового забезпечення державної служби в Україні. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*, 1 (17), 17-24. https://mu.edu.ua/c/Nj9jV.

2. Назаренко, М.О., & Тодорова, О.Л. (2022). Реінжиніринг в публічному управлінні у сфері надання публічних послуг. *Наукові перспективи,* 5(23), 117-126. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5(23)-117-126.

3. Васиньова, Н. С. (2019). Реінжиніринг в системі публічного управління. *Теорія та практика управлінської діяльності в умовах соціокультурних трансформацій: матеріали наук.-практ. конф.* ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка».https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/4836/Vasin.pdf?sequence=1.

4. Аналітичний звіт щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2025 рік. (2025). *НАДС.* https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/zvit-individualni-potrebi-2025-1.pdf.

5. Локарєва, Г.В., & Бажміна, Е.А. (2021). Персоналізація в освіті: управління студентами власною траєкторією навчання засобами цифрових технологій. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 86(6), 187-207. file:///C:/Users/ %D0 %9A %D0 %90/Downloads/4103-5+(1) %5E %5E %5E %20(1).pdf.

УДК 314.15.045(=411.16)(4):338.26″2022/…″

Ткаченко О.В.
кандидат економічних наук,
професор кафедри економічної теорії
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ВПЛИВ РОЗСІЯНОГО ЄВРОПЕЙСЬКОГО УКРАЇНСТВА НА ПОВОЄННИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ

Міграційні процеси супроводжують розвиток людської цивілізації з давніх часів, а за умов глобалізації їх характерною ознакою стає масовість, що перетворює міграцію на звичайне явище. Існують різні причини міграційних процесів, вони можуть бути обумовлені низкою соціально-політичних та економічних чинників, зокрема: низьким рівнем життя в окремих країнах, нестачею ресурсів та робочих місць, військовими конфліктами, епідеміями тощо.

Україна перебуває серед країн-»лідерів», що мають велику кількість своїх мігрантів у світі. Якщо охопити всіх українських мігрантів, починаючи з першої хвилі міграції, які проживають поза межами України, та їх нащадків, то загальна чисельність світового закордонного українства сягає близько 20 мільйонів осіб. Перша хвиля української міграції (70-ті роки 19 ст.) названа економічною, оскільки була викликана насамперед важким економічним становищем значної частини населення. Друга хвиля (між двома світовими війнами) мала політичну компоненту і стала основою формування української свідомості на чужині. Третя хвиля була спровокована Другою світовою війною і подіями, що розвивалися після її завершення, і мала виразний політичний аспект. Четверта стала подібною до першої хвилі, оскільки економічний складник, а саме пошук гідної праці, став її головною причиною.

Наразі ми можемо спостерігати п’яту міграційну хвилю, що спричинена військовою агресією з боку рф, і проявляється в масовій міграції, зокрема виїзді мільйонів українців за кордон. За даними Eurostat, станом на 2024 рік у країнах ЄС знайшли прихисток близько 4,3 мільйони українських громадян, більшість з яких осіли в Польщі, Німеччині, Чехії та інших країнах Європейського Союзу [1]. Ще близько 1 млн перебувають у Британії,

США, Канаді та деяких країнах Латинської Америки. Це створює як виклики, так і можливості для повоєнного відновлення та формування нової моделі розвитку України.

Аналіз масштабів, динаміки, напрямків п'ятої міграційної хвилі дозволяє охарактеризувати її як розсіяну міграцію. Остання є формою міграції, за якої переміщення населення відбувається не зосереджено в одному напрямку чи до певного центру, а розпорошено по різних територіях. Іншими словами, люди переселяються не масово в одне місце, а поодинці або невеликими групами в різні населені пункти, часто на великі відстані один від одного. Основними рисами такої міграції є: відсутність єдиного центру притяжіння — люди можуть переселятися в різні регіони чи країни; невеликі масштаби окремих переміщень, але загалом вони можуть охоплювати значну кількість людей; поступовість — міграція відбувається не одномоментно, а протягом певного часу; роззосередженість мігрантів — вони не утворюють компактних громад.

Чи підтверджуються визначені риси розсіяної міграції реаліями сучасної міграції? Українці мігрують не в одну конкретну країну, а розселилися по всьому світу (Польща, Німеччина, Чехія, Канада, Італія, Іспанія, США, Велика Британія, країни Балтії та ін.). Навіть у межах однієї країни українці живуть у різних містах і регіонах, а не формують компактні поселення. Хвилі виїзду тривають з 2014 року (окупація Криму, вторгнення на Донбас) і посилюються після 2022 року. Тобто вона має тривалий і багатоетапний характер. Частина людей перемістилася всередині країни, а інша (значно більша) виїхала за кордон.

Отже, п'яту хвилю міграції можна характеризувати як вимушену, масову, а за способом розселення — як розсіяну. На думку Олексія Куща, вона породила унікальне соціально-економічне явище — «розсіяне європейське українство» [2]. Наголос на європейську приналежність обумовлений концентрацією українських біженців у країнах ЄС.

Міграційна криза (в Україні залишилося за різними оцінками 28-30 млн), яка виникла внаслідок війни в України, гостро ставить потребу вирішення проблеми повернення українських біженців додому для повоєнної відбудови України. Проте варто усвідомлювати, що цей процес не буде легким і швидким. За результатами опитувань, готовність повернутися додому визначається трьома основними факторами: завершення війни, наявність гарантій безпеки, впровадження політичних реформ. Також більшість респондентів відповіли, що обов'язковими умовами є

поліпшення ситуації на ринку праці та боротьба з корупцією. Без виконання хоча б однієї з перерахованих умов лише 3 % біженців готові повернутися додому.

А отже, поряд з пошуком шляхів вирішення проблеми повернення українців варто зосередитися на пошуку можливостей використання потенціалу «розсіяного українства».

Валовий продукт українських громад за кордоном (ВПГ) становить близько 175 млрд доларів США, що співмірно з внутрішнім ВВП України. Найбільші показники ВПГ мають українці в Німеччині (52 млрд дол.) та Польщі (17 млрд дол.) [3]. Мільйонна когорта українських мігрантів в Європі є в певному сенсі унікальною — 60 % мігрантів працездатного віку мають вищу освіту. Це значно більше, ніж у мігрантів з Сирії, Афганістану, країн Латинської Америки чи Африки, де цей показник не перевищує 15 %. Такі громади стають не лише економічно активними, а й культурними центрами підтримки української ідентичності. Економічна взаємодія з українською діаспорою може стати додатковим ресурсом для інвестицій, обміну досвідом та розвитку цифрової економіки.

Серед основних напрямів використання потенціалу «розсіяного українства» варто відзначити: економічну підтримку, політичну і дипломатичну підтримку, інформаційно-культурну роль, людський капітал. Економічна підтримка може передбачати інвестиції і підприємництво (вкладення коштів у відновлення бізнесу, створення робочих місць, підтримка стартапів, створення транснаціональних економічних кластерів); грошові перекази (важливе джерело валютних надходжень, підтримка внутрішнього попиту); передача досвіду (сучасні підходи до управління, технологій, освіти, медицини); розвиток цифрових платформ співпраці, а також механізмів соціального підприємництва для українців за кордоном. Такі ініціативи сприятимуть формуванню стійких зв'язків між громадянами України та її діаспорою [4].

Окрему увагу необхідно приділити використанню штучного інтелекту (ШІ) у збереженні національної ідентичності. Інструменти ШІ дозволяють створювати цифрові архіви культури, автоматизувати переклад українських медіа, підтримувати вивчення мови серед діаспори. Застосування ШІ в освітніх і культурних проєктах може посилити українську присутність у глобальному інформаційному просторі, формуючи новий рівень цифрового патріотизму [5]. Отже, «розсіяне європейське українство» — це не лише наслідок вимушеної міграції, а й потужний економічний, культурний, інформаційний, людський ресурс, здатний стимулю-

вати розвиток сучасної України. Воно може стати «другою армією відбудови» України.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Migration data portal: Ukrainian refugees in the EU. (2024). *Eurostat*. https://ec.europa.eu/eurostat/.
2. Кущ, О. (2025). Від біженців до інвесторів. час думати, як повертати трильйони розсіяного українства додому. *Дзеркало тижня.* https://zn.ua/ukr/macroeconomics/vid-bizhentsiv-do-investoriv-chas-dumati-jak-povertati-triljoni-rozsijanoho-ukrajinstva-dodomu.
3. GDP data by country and diaspora estimates. (2024). *World Bank*. https://data.worldbank.org/.
4. Ukrainian Diaspora Economic Report. (2023). *Ministry of Economy of Ukraine. Kyiv.*
5. Artificial Intelligence and Cultural Identity Preservation. (2023). *UNESCO. Paris.*

УДК 1:37

Усик А.В.
кандидат філософських наук, науковий співробітник
ІФ НАНУ

ФІЛОСОФІЯ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОГО РИНКУ ПРАЦІ КРІЗЬ ПРИЗМУ КОНЦЕПЦІЇ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ

Сучасний світ увійшов у період глобальних перетворень, які вимагають від людини здатності до постійної соціальної, економічної та культурної адаптації. У західних країнах з розвинутою економікою на зміну інформаційному суспільству, що акцентувався на розвитку засобів отримання та обробки інформації, приходить суспільство знань, яке ставить пріоритетом розвиток особистості, інтелектуального потенціалу людини. Тож розвиток цивілізації на сучасному етапі потребує залучення дедалі більшої кількості людей у коло тих, хто має доступ до знань. Ця ідея стає центральною в концепції суспільства, заснованого на знаннях.

Останніми десятиліттями реформування у сфері освіти і навчання, яке відбувається у розвинутих західно-європейських країнах, набуває характер наближення до розуміння цього механізму у філософії прагматизму, закладеної американськими філософами і соціологами Ч. Пірсом, У. Джеймсом та Д. Дьюї, котрі намагалися зрозуміти сучасне їм американське суспільство і запропонувати способи його найкращої організації.

Ідея суспільства знань є ідеологічно пов'язаною із прагмативістською концепцією цих авторів. Вона зародилась у середині XX ст. також на американському ґрунті і вперше згадується у працях П. Друкера, Р. Лейна, Д. Белла і Ф. Махлупа [1; 2; 3]. Згодом поступово поширюється в європейській культурі, спрямовуючи освітній потенціал на виховання гнучкого, рухомого, критичного мислення, спрямованого на діалектичний розгляд будь-якого суспільного явища.

Книга американського й австрійського економіста Ф. Махлупа «Виробництво і поширення знань у США» являє собою перше ґрунтовне дослідження того стану суспільства, який він назвав індустрією знань у застосуванні до економічного сектору. Сьогодні цей термін використовується для визначення типу економіки, в котрій знання відіграють провідну роль, а джерелом зростання є виробництво знань.

Саме Ф. Махлупу належить розробка ідеї неперервної освіти, яка стала логічним наслідком його концепції напіврозпаду знань. Суть цієї концепції полягає в тому, що у сучасному світі нова інформація виникає, поширюється і змінюється так динамічно, що деякі знання перестають бути актуальними ще до того, як люди їх отримують. За таких умов академічна освіта потребує реформування й оновлення, адже щоб встигати за новою інформацією не можна зупинятися у процесі оволодіння знаннями, потрібно закласти в людини внутрішню потребу до навчання, самонавчання протягом усього життя [3].

Що саме радикально нового закладено у реформування сфери освіти у суспільстві знань? Традиційно освіта розглядається як процес передавання знань, умінь та навичок від покоління до покоління, а її мета і якість визначається «соціальним замовленням» затребуваних на певний момент спеціалістів. За такого підходу не враховуються перспективи надшвидкого економічного розвитку, в умовах якого перебувають сьогодні країни з розвинутою економікою, внаслідок чого знання тільки-но підготовлених вищими навчальними закладами фахівців часто-густо вже не відповідають випереджальним потребам суспільства.

За цих умов на зміну традиційному типу освіти, ґрунтованому на засвоєнні певного обсягу знань у шкільні та студентські роки, поступово приходить нова концепція освіти — lifelong learning. Навчання впродовж життя стає одним з провідних напрямів західної освітньої політики, спрямованим на набуття здобувачами особистісних компетенцій, підвищення конкурентоспроможності, надання підтримки у творчому вирішенні проблем, пов'язаних з особистим, професійним та суспільним життям. У суспільстві знань освіта розглядається як спосіб та процес розвитку особистості. Дослідники системи освіти поступово доходять думки про потребу особистісно зорієнтованого підходу, за якого критерієм оцінювання якості вищої освіти стає відкритість людини, що навчається, до інновацій, а також рівень її здатності до саморозвитку.

Іншими словами, виникнення у західній спільноті такого феномена, як «lifelong learning», спричинене передусім економічною й соціальною нестабільністю, що є наслідком прискореного темпу розвитку науково-технічних та інформаційних технологій і цілком прагматично спрямоване насамперед на таку базову потребу людини, як елементарне виживання — через зміну виду професійної діяльності у разі, якщо опанована професія втратила актуальність. Ці процеси, безперечно, впливають на спосіб і характер формування ринку праці.

Отже, сучасна західна концепція неперервної освіти призначена допомогти людям опанувати нові для них сфери знань, пов'язані з практичними компетенціями, з метою, у разі потреби, змінити кар'єрний шлях, тобто акцентована передусім на індивідуальний, а саме — людиновимірний підхід до формування ринку і менеджменту праці. Філософія lifelong learning сприяє набуттю особистісних компетенцій, які підвищують конкурентоспроможність і мобільність людини на ринку праці, формують ментальну гнучкість і високий рівень професійної, соціальної, інформаційної адаптаційності.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Drucker, P. F. (1968). The Age of Discontinuity: Guidelines to our Changing Society. *Heinemann*.

2. Lane, R. E. (1966). The Decline of Politics and Ideology in a Knowledgeable Society. *American Sociological Reviiew*, 31(5), 652–665.

3. Machlup, F. (1962). The Production and Distribution of Knowledge in the United States. *Prinseton University Press*.

УДК 331

Фридель В.І.
к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ЕПОХУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Сучасна цифрова епоха супроводжується глибокими трансформаціями бізнес-екосистем, що підсилює роль людського капіталу як стратегічного ресурсу організації. У більшості компаній навчання персоналу еволюціонує від тактичної потреби бізнесу до системного та адаптивного інструменту, здатного впливати на бізнес-модель підприємства. У цьому контексті напрям розвитку персоналу (Learning & Development, далі — L&D) трансформується з допоміжної функції підвищення кваліфікації у фундаментальний елемент політики управління талантами.

Особливе значення в цій трансформації має впровадження штучного інтелекту (далі — ШІ), який відкриває нові можливості персоналізації, прогнозування потреб у навчанні та створення «розумних» навчальних екосистем. ШІ виступає не лише як технологічний інструмент, а як рушійна сила нової парадигми L&D, де навчання стає частиною стратегічного управління людськими ресурсами.

Мета дослідження полягає в характеристиці історичної еволюції L&D, виокремленні ключових етапів розвитку та аналізі сучасних напрямів, пов'язаних із впровадженням штучного інтелекту, для формування висновків щодо впливу ШІ на практику управління талантами.

Еволюція системи L&D має довгу історію, що відображає зміну підходів до навчання працівників — від операційної підтримки до стратегічного розвитку компетенцій. Серед зарубіжних дослідників, що зробили вагомий внесок у розуміння цих процесів, — Josh Bersin, який досліджував етапи розвитку корпоративного навчання та впровадження змішаних форматів [1]; Nichol Bradford, що аналізував перехід від традиційного до цифрового навчання [5]; Muhammed Shabaani, який описав трансформацію L&D від формальних тренінгів до персоналізованих і безперервних систем розвитку [3].

Серед українських науковців слід відзначити Кравчук О. І., Варіс І. О., які досліджували вплив цифрових інструментів і платформ на корпоративне навчання [6], а також Харчук В.Ю. і Гайдук Б.В., котрі аналізували концепції лідерства, постійного навчання та адаптації до VUCA-середовища як складові сучасної L&D-парадигми [7, с. 259–261].

Таблиця 1

ХРОНОЛОГІЧНІ ЕТАПИ РОЗВИТКУ L&D

Період	**Етап**	**Характерні ознаки**	**Наслідки для L&D / бізнесу**
До 1940	Довоєнна й ранньоіндустріальна доба	Навчання «на робочому місці», учнівство, виробничі інструкції	Підтримка виробництва, обмежений спектр розвитку
1940—1945	TWI / *Training Within Industry*	Масові стандартизовані інструктажі, тренінги на виробництві	Формування методик інструктажу, стандартизація підходів
1950—1980	Корпоративні університети, менеджмент-академії	Центри розвитку лідерства (Crotonville GE тощо)	L&D як стратегічний елемент управління талантами
1950—1980	Інструкційне проєктування, моделі ефективності	Аналіз, дизайн, оцінка навчальних програм	Методологізація та структурованість процесів
1950—1980	Навчання дорослих (андрагогіка)	Самостійність, досвід, релевантність	Залучення дорослого слухача, гнучкість навчання
1970—1990	Компетентнісні та поведінкові моделі	Орієнтація на результат і навички	Зв’язок навчання з продуктивністю
1990—2000	E-learning, LMS, SCORM, xAPI	Цифрові платформи, модульність, сумісність	Масштабованість і доступність навчання
2000—2010	70-20-10, мікронавчання, LXP	Короткі модулі, персоналізовані траєкторії	Розвиток самонавчання, адаптивність
2010—2020	*Learning in the Flow of Work*	Навчання в процесі роботи, підказки, інтеграція	Підвищення швидкості засвоєння, контекстність
З 2020	Data-driven / AI-інтегроване L&D	Аналітика навичок, адаптивні системи, генеративний контент	Переосмислення L&D як системи, а не функції

Складено автором на основі [2; 3; 4; 5].

Хронологія демонструє поступовий перехід від підходу «навчання як витрати» до «навчання як інвестиції» та поглиблення інтеграції L&D у бізнес-стратегії. Сьогодні L&D неможливо уявити без елементів персоналізації, аналітики даних та автоматизації. Зокрема, у звіті Future of Learning & Development штучний інтелект визначено головним трендом корпоративного навчання. Сучасні напрями інтеграції ШІ в Learning & Development [4]:

- Персоналізоване та адаптивне навчання. ШІ аналізує профілі навичок, історію навчання, поведінкові патерни працівників і формує індивідуальні траєкторії розвитку.
- Автоматизація й генерація контенту. Використання ШІ для створення текстів, відео-симуляцій і навчальних сценаріїв знижує час розробки та підвищує актуальність контенту.
- Аналітика та прогнозування навичок (skills forecasting). Інтелектуальні системи визначають пробіли у компетенціях і пропонують навчання «на випередження», оптимізуючи інвестиції у розвиток персоналу.
- Навчання в потоці роботи **(***Learning in the Flow of Work***).** Мікроформати та інтерактивні підказки інтегруються безпосередньо у робочі процеси.
- Імерсивне навчання (VR/AR). ШІ підсилює можливості віртуальної та доповненої реальності, створюючи безпечне середовище для практики й експериментів.
- AI-коучинг і віртуальні асистенти. Інтелектуальні агенти супроводжують працівників у навчанні 24/7, забезпечуючи індивідуальну підтримку.

Для сучасних компаній, особливо в контексті сталого розвитку, інтеграція ШІ у L&D перетворює політику розвитку персоналу на динамічну систему знань, де навчання є постійною складовою життєвого циклу працівника. Підсумовуючи, можемо сформувати такі висновки:

1. Еволюція L&D демонструє перехід від адміністративного навчання до стратегічної функції управління талантами.

2. ШІ виступає каталізатором нового етапу розвитку, забезпечуючи персоналізацію, аналітику та автоматизацію навчання.

3. Необхідно враховувати ризики застосування ШІ — алгоритмічні упередження, конфіденційність даних, етичність.

4. Для організацій ключовим стає створення L&D як системи, де технології підсилюють, а не замінюють людський фактор і політику розвитку талантів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Bersin J., & Tsui, A. P. Y. (2020). Digital Transformation of Human Resource Management in the Era of Disruptive Technology. *Transformational HRM Practices for Hong Kong*. https://doi.org/10.1515/9789888900053-011.

2. Система управління навчанням за принципами Lean. (2025). *Lean Institute Ukraine.* https://lean.org.ua/education/kursy-v-zapysi/systema-upravlinnya-navchannyam-za-prynczypamy-lean-twi/

3. Shabaani, M. (2024). The Future of Learning: 10 Trends Transforming L&D and HR in 2025. *LinkedIn Pulse*. https://linkedin.com/pulse/future-learning-10-trends-transforming-ld-hr-2025-muhammed-d5vbe/

4. Bradford, N. (б.д.). The Future of Learning & Development: Adapting to an AI-Powered World. *SHRM.* https://www.shrm.org/topics-tools/flagships/ai-hi/the-future-of-learning---development--adapting-to-an-ai-powered-?utm_source=chatgpt.com

5. Welna, N. (2019). Learning From the Past to Build the Future. *DEGREED.* https://degreed.com/experience/blog/history-of-ld-learning-from-the-past-to-build-the-future/

6. Кравчук, О. І., Варіс, І. О., & Каленська, Н. Г. (2024). Трансформація HR менеджменту через призму штучного інтелекту: комплексний аналіз імплементації, викликів та етичних аспектів. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління,* 15. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-09.

7. Харчук, В. Ю., & Гайдук, Б. В. (2025).Дослідження еволюції та становлення концепції «гармонійного лідерства» в міжнародному науковому полі. *Modern Economics*, 49, 259–268. https://modecon.mnau.edu.ua/the-study-of-the-evolution/.

УДК 331.45; 331

Ходацький Д.С.
аспірант кафедри соціоекономіки
та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

БЕЗПЕКА НА РОБОЧОМУ МІСЦІ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Одним з важливих факторів, які випливають на вибір працівника щодо роботи, є умови праці. Варто зазначити, природно для деяких видів виробництв існують прийнятні ризики на робочому місці, але передбачається певна система компенсацій для «пом'якшення» негативного впливу ризиків. Проте в умовах воєнних дій, що наразі відбуваються в Україні, безпека на робочому місці набула більш широкого розуміння та значення. Особливо питання безпеки важливе для організацій, які знаходяться на прифронтовій території. Саме тому для роботодавців та профспілок, що захищають права та інтереси працюючих, домовленості щодо безпеки праці є спільною відповідальністю та потребою.

Відповідно до практики нормативного регулювання в Україні, безпеку праці на робочому місці має забезпечити роботодавець. Таке досягається через створення та реалізацію системи охорони праці, дотримання норм чинного законодавства. Тобто створення безпечних умов праці за нормативами — є відповідальність роботодавців. Переважно безпечність на робочому місці досягається через дотримання вимог нормативно-правових актів, а також інструктажі, навчання, атестацію робочих місць, забезпечення працівників засобами індивідуального та колективного захисту, тощо.

Але в умовах воєнного конфлікту таких заходів замало. Військові дії — це не лише фізичне руйнування підприємства, робочих місця, але й негативний вплив на людину. Як зазначає Бужанська М., поступово працівники через психологічний тиск втрачають мотивацію до праці, емоційно вигорають та увагу на робочому місці (що може призвести до порушення правил безпеки) [1]. Як варіант вирішення такої проблеми, автор пропонує більше уваги приділяти навчанню фахівців з охорони праці та здійснювати превентивні заходи (наприклад, прогнозувати події та їх

наслідки). Погоджуючись в цілому з таким підходом, пропонуємо розділити відповідальність за реалізацію превентивних заходів між роботодавцем та профспілкою, адже лише спільні зусилля, колаборація дозволять віднайти кращі рішення.

Водночас, питання психологічного здоров'я на робочому місці вбачається більш складнішим. Для ефективних рішень необхідно залучати спеціалістів — психологів, впроваджувати програми збереження психологічного та ментального здоров'я, про що говорилося на держслужбовцями на нараді до Дня охорони праці у 2025 році [2].

Узагальнюючи актуальні проблеми, пов'язані зі забезпеченням безпеки на робочих місцях, можна виокремити декілька ключових завдань: навчання працівників з охорони праці та персоналу як діяти у непередбачуваних ситуація, регламентація дій персоналу, у т.ч. керівництва у надзвичайних ситуаціях, забезпечення психологічної підтримки персоналу, дотримання нормативних вимог щодо техніки безпеки на робочому місці, та ін. Запроваджуючи систему управління охороною праці роботодавець має створити та підтримувати функціонування системи управління охороною праці. Тож, виходячи з цього, будуючи систему управління ризиками на підприємстві, в межах регулювання соціально-трудовою сферою, варто реалізовувати соціальний діалог, результатом якого буде розділення відповідальності роботодавця та працівників на робочому місці, а саме: роботодавець несе безпосередню відповідальність за організацію робочого місця та забезпечення безпечних умов, а працівник несе відповідальність за неухильне дотримання правил безпеки та ініціює зміни в роботі у разі виявлення ризиків.

Крім того, створення безпечних умов має включати розробку таких локальних нормативних актів (регламентів), які не лише описують фізичний стан, гігієнічні умови робочого місця (рівень шуму, освітленості, температурний режим, тощо), але процедури отримання, періодичність заміни засобів захисту від впливу шкідливих чинників на робочому місці, тривалість перебування працівників у зонах ризику та компенсації для таких працівників (матеріальні заохочення, надання додаткових оплачуваних відпусток, інше).

Як зазначають фахівці з охорони праці, для досягнення кращих показників безпеки на робочому місці, важливо проводити навчання та інструктажі працівників. Для цього обов'язковими мають бути проведення інструктажів при укладанні трудового договору (контракту), при переведенні на інше робоче місце, при

зміні технологічного процесу. Також мають бути проведені навчання працівників та атестація робочих місць [3].

Отже, забезпечення безпеки на робочому місці в сучасних умовах — це складне завдання, яке вимагає спільних дій та відповідальності ключових соціальних партнерів, удосконалення регламентів соціально-трудової сфери, розширення кола питань переговорів з питань праці.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бужанська, М. В. (2023). Актуальні проблеми безпеки праці під час воєнного стану в Україні. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 4(87). https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.54.
2. Про завдання служби охорони праці в умовах воєнного стану. (2025). https://www.pfu.gov.ua/lg/364128-pro-zavdannya-sluzhby-ohorony-pratsi-v-umovah-voyennogo-stanu/.
3. Методичні рекомендації з організації охорони праці під час воєнного стану. (2025). https://dp.dsp.gov.ua/novyny/metodychni-rekomendatsii-z-orhanizatsii-okhorony-pratsi-pid-chas-voiennoho-stanu/.

УДК 331.5:339.9

Цимбалюк Д.І.
аспірант кафедри міжнародної економіки
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ НА РИНОК ПРАЦІ

У XXI столітті глобальна нестабільність, обумовлена пандеміями, війнами, економічними кризами, кліматичними змінами та технологічним прогресом, суттєво впливає на ринок праці. Полікриза, як сукупність взаємопов'язаних криз, посилює системну нестабільність, впливаючи на зайнятість, форми праці, управління людськими ресурсами та соціальну політику. За даними Всесвітнього економічного форуму, до 2030 року структурні зміни на ринку праці, спричинені технологічними інноваціями, геоекономічною фрагментацією, економічною невизначеністю, демографічними зрушеннями та зеленим переходом, торкнуться 22 % робочих місць [5].

Особливу роль відіграють міграційні процеси, що змінюють ринки праці країн-донорів і реципієнтів, спричиняючи дисбаланс робочої сили та соціальних систем. Ці процеси набувають особливої актуальності в умовах воєнних конфліктів, зокрема в Україні, де масова міграція призводить до дефіциту фахівців у ключових галузях. Необхідність адаптації до полікризи вимагає комплексного аналізу для розроблення стратегій стійкості та інклюзивного розвитку.

Дослідження науковців (Н. Азьмук, Д. Асемоглу, В. Близнюк, Л. Водянка, Е. Хеллейнер та ін.) аналізують вплив пандемій, воєн, економічних криз і технологій на ринок праці, акцентуючи увагу на автоматизації, дистанційній роботі, міграції, зростанні безробіття, нерівності та нестандартній зайнятості [1; 2; 3; 4; 6].

Згідно з доповіддю Міжнародної організації праці «World Employment and Social Outlook: Trends 2025», глобальне безробіття стабілізувалося на рівні 5 % у 2024 році, проте знижуються темпи зростання зайнятості та продуктивності праці. Темпи створення нових робочих місць залишаються недостатніми, щоб забезпечити гідну працю для всіх шукачів роботи. Неформальна зайнятість, особливо в країнах з низьким рівнем доходу, залиша-

ється високою і охоплює значну частину нових учасників ринку праці [9].

Глобальна нестабільність охоплює економічні (інфляція, дефіцит ресурсів), геополітичні (війни, міграція), екологічні (кліматичні зміни), соціальні (нерівність), технологічні (ШІ, автоматизація), гуманітарні (пандемії) та інституційні (втрата довіри) виклики.

Основні чинники впливу глобальної нестабільності на ринок праці такі.

1. *Пандемія COVID-19* спричинила скорочення робочих місць у сфері послуг, поширення дистанційної зайнятості та зростання цифрової нерівності.

2. *Війни* призводять до міграції, дефіциту працівників у ключових галузях (охорона здоров'я, освіта), руйнування інфраструктури та зростання безробіття. Організація економічного співробітництва та розвитку відзначає серйозні потрясіння на ринку праці, спричинені геополітичними напругами [7]. В Україні це поглиблює регіональні диспропорції, але створює попит на професії в оборонній промисловості та відновленні територій, постраждалих від війни.

3. *Економічні кризи* обумовлюють скорочення зайнятості, зростання нестандартної зайнятості, тіньової економіки та зниження доходів. Міжнародна організація праці підкреслює зниження темпів зростання продуктивності праці та реальних заробітних плат [9]. Відповідно до досліджень McKinsey, 53 % респондентів очікують зростання рівня безробіття в їхніх країнах протягом наступних шести місяців внаслідок змін у торговельній політиці та відносинах [8].

4. *Технологічні зміни*: автоматизація зменшує попит на рутинну працю, створює нові професії, підвищує вимоги до цифрових навичок, гнучкості та навчання впродовж життя. За даними Всесвітнього економічного форуму, цифрова трансформація вплине на 60 % бізнесів до 2030 року. Прогнозується трансформація 39 % навичок із зростанням попиту на аналітичне мислення, ШІ, кібербезпеку, технологічну грамотність, креативність, стійкість, гнучкість та здатність до навчання протягом усього життя [5]. Зелений перехід стимулює попит на такі професії, як інженери з відновлюваної енергетики, інженери-екологи та фахівці з електромобілів і автономних транспортних засобів, які входять до 15 професій, котрі зростають найбільшими темпами [5]. Поширення фрилансу та gig-економіки супроводжується ризиками соціального виключення, особливо для вразливих груп.

Отже, глобальна нестабільність трансформує ринок праці через пандемії, війни, економічні кризи та технологічні зміни, що потребує розроблення комплексної політики, спрямованої на підтримку гнучкої та інклюзивної зайнятості, розвиток людського капіталу, формування затребуваних навичок, а також інвестицій в освіту та зелені технології.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Азьмук, Н.А. (2020). Сучасні виклики ринку праці при переході до цифрової економіки. *Modern Economics*, 19, 6-13. https://doi.org/10.31521/modecon.V19(2020)-01.
2. Близнюк, В.В., & Яценко, Л.Д. (2022). Ринок праці України в умовах війни, 1106-1113. https://doi.org/10.30525/978-9934-26-223-4-137.
3. Водянка, Л. Д., Тодорюк, С. І., & Тодоріко, І. М. (2021). Вплив пандемії Covid-19 на стан ринку праці в Україні та світі. *Економіка та держава*, 10, 74-79. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.10.74.
4. Acemoglu, D., Hazell, J., & Restrepo, P. (2021). Artificial intelligence and jobs: Evidence from online vacancies. *Journal of Labor Economics, 40,* 293–340. https://doi.org/10.1086/718327.
5. Future of Jobs Report. (2025). *World Economic Forum.* https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/digest.
6. Helleiner, E. (2024) Economic globalization's polycrisis. *International Studies Quarterly, 68*(2). https://doi.org/10.1093/isq/sqae024.
7. OECD Employment Outlook 2025: Can We Get Through the Demographic Crunch? (2025). *OECD. OECD Publishing, Paris*. https://doi.org/10.1787/194a947b-en.
8. Smit, S., Condon, J., & Kwiatkowski, K. (2025). Economic conditions outlook. *McKinsey.* https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/economic-conditions-outlook.
9. World Employment and Social Outlook: Trends 2025. (2025). *International Labour Organization*. https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-01/WESO25_Trends_EN_WEB5.pdf.

УДК 378.014.3:316.344.7

Цимбалюк С.О.
д.е.н., професор кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СОЦІАЛЬНОЇ ІНКЛЮЗІЇ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

Розвиток системи вищої освіти пов'язаний із запровадженням принципів соціальної інклюзії, що гарантує рівний доступ до якісної освіти усім громадянам незалежно від їхнього соціального статусу, стану здоров'я та інших характеристик. Поступ України до членства в ЄС вимагає впровадження українськими закладами вищої освіти (ЗВО) європейських стандартів і цінностей, з-поміж яких інклюзія посідає одне з основних місць. До пріоритетів розвитку вищої освіти, визначених Стратегією розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки, належать інклюзивність, доступність, рівність і різноманітність.

Питання соціальної інклюзії набувають особливої актуальності в Україні у зв'язку з повномасштабною війною. Унаслідок війни з'явилися нові категорії здобувачів: внутрішньо переміщені особи, ветерани та особи, які постраждали від війни. Збільшується кількість осіб з інвалідністю, що потребує створення безбар'єрного освітнього простору. Крім того тривалий стрес, травматичний досвід, невизначеність негативно впливають на психоемоційний стан учасників освітнього процесу. У зв'язку з цим реалізація інклюзивних політик і практик, зокрема психологічної підтримки, гнучкості освітнього процесу, толерантності, фізичної та інформаційної безбар'єрності, стає одним і ключових пріоритетів ЗВО в Україні.

З метою аналізу стану та особливостей імплементації пріоритету соціальної інклюзії у ЗВО України нами було проведене опитування серед здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних працівників та керівників структурних підрозділів ЗВО (821 респондент).

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що імплементація інклюзивних політик і практик у ЗВО України має складний, багатовимірний і нерівномірний характер. Хоч спосте-

рігається низка позитивних тенденцій, зокрема щодо використання гнучких форм навчання (88,7 % позитивних відповідей), адаптації освітнього процесу до потреб здобувачів (82,6 %) та квотування бюджетних місць для здобувачів із соціально незахищених груп населення (79 %), наявні суттєві прогалини, пов'язані з прозорістю, ресурсним забезпеченням соціально незахищених здобувачів, доступністю інформації та підготовкою персоналу до реалізації інклюзивних політик і практик.

Позитивні результати щодо впровадження інституційних інклюзивних політик вказують на усвідомлення ЗВО пріоритетності соціальної інклюзії. Водночас значний відсоток негативних або невизначених («складно відповісти») відповідей щодо фінансування, звітності та доступності інформації свідчить про проблеми як у самому впровадженні практик, так і в рівні поінформованості учасників освітнього процесу.

Порівняння різних типів закладів вищої освіти засвідчило відмінності у підходах до реалізації інклюзивних політик і практик. Приватні заклади мають вищі показники щодо реалізації інклюзивних політик і практик, що може бути обумовлено гнучкістю управлінських рішень та орієнтацією на інновації. Комунальні заклади демонструють високу адаптивність до потреб різноманітних груп здобувачів, а державні — лідерство в наданні фінансової підтримки соціально незахищеним категоріям здобувачів, проте значно відстають у питаннях доступності інформації та професійного розвитку науково-педагогічних працівників у сфері інклюзивної освіти. Розмір ЗВО впливає на окремі аспекти інклюзії: малі заклади більш ефективні у залученні здобувачів з особливими освітніми потребами до навчальної, спортивної, культурної діяльності та наданні психологічної підтримки, середні — у впровадженні тематичних освітніх модулів, великі — у фінансових інструментах підтримки соціально незахищених здобувачів. За типом закладів найвищі результати демонструють педагогічні ЗВО, що закономірно пов'язано з гуманітарною орієнтацією їхньої діяльності, тоді як технічні та медичні відстають, зокрема через менш виражену соціальну спрямованість.

Кластеризація за рівнем інклюзивності дала змогу виокремити три групи закладів, що різняться не лише за показниками, а й за характером інституційних підходів. Заклади із високим рівнем інклюзивності мають комплексну політику, системний моніторинг, розвинену інфраструктуру та активно залучають здобувачів з особливими освітніми потребами у різні сфери університетського життя. Заклади із середнім рівнем демонструють часткову

імплементацію політик та обмежену системність, тоді як заклади із низьким рівнем характеризуються фрагментарними ініціативами, відсутністю відповідальних осіб та браком ресурсів. Ключовими чинниками, що обумовлюють ці відмінності, є фінансове забезпечення, рівень обізнаності та професійної підготовки персоналу й наявність дієвих механізмів моніторингу і звітності.

За результатами кореляційного аналізу виявлено, що найвагоміший вплив на рівень інклюзивності ЗВО мають відчуття безпеки здобувачів, наявність адаптованих навчальних матеріалів, допоміжних засобів й інклюзивного безбар'єрного освітнього простору, програми професійного розвитку викладачів, активне залучення здобувачів з особливими освітніми потребами до різних видів діяльності, а також можливість формування індивідуальних освітніх траєкторій.

Демографічний аналіз не виявив суттєвих гендерних відмінностей у сприйнятті інклюзії, проте зафіксував певну тенденцію до вищих оцінок серед жінок, що може бути використано для залучення їх до лідерства в інклюзивних ініціативах. Зі зростанням віку респондентів підвищується позитивне сприйняття інклюзивних практик і зменшується варіативність оцінок, що, ймовірно, обумовлено більшою залученістю респондентів старших вікових груп до формування інклюзивних політик та реалізації практик. Здобувачі оцінюють інклюзивність нижче, ніж науково-педагогічні працівники та керівники структурних підрозділів, що вказує на необхідність підвищення їхньої обізнаності та залучення до інклюзивних ініціатив.

Результати якісного аналізу відповідей респондентів на відкриті питання засвідчили, що основними викликами залишаються недостатнє фінансування, брак кваліфікованих фахівців, недосконалість інфраструктури, низький рівень доступності інформації та обмежене використання гендерно чутливої мови. Пріоритетними напрямами розвитку є створення безбар'єрного середовища, підвищення професійної компетентності персоналу, удосконалення системи моніторингу, адаптація освітнього процесу під потреби всіх категорій здобувачів, розширення психологічної та академічної підтримки, а також формування культури толерантності й недискримінації. На інституційному рівні важливо інтегрувати інклюзивні принципи в усі складові університетського життя, а на національному — забезпечити законодавче закріплення стандартів інклюзивності, розробку єдиної стратегії та належне фінансування. Комплексне вирішення цих завдань сприятиме формуванню стійкої, відкритої, безбар'єрної та інклюзивної системи вищої освіти, здатної ефективно відповідати на виклики сучасного суспільства.

УДК 005.95

Чернушкіна О.О.
доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Хмельницький національний університет

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ HR

Зростання конкуренції на цільових ринках у більшості сфер економічної діяльності вважається основною причиною актуальності проблеми конкурентоспроможності. Саме конкурентна боротьба підштовхує підприємства до мобілізації всіх наявних та потенційних ресурсів для розробки та впровадження стратегій ефективної поведінки на ринку. З метою врахування та порівняння усіх аспектів і чинників, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, важливо сформулювати концепцію теоретичного підходу до визначення конкуренції як економічної категорії [3].

Доцільним є виділення трьох основних підходів, за яких конкуренція визначається як змагальність, суперництво між окремими суб'єктами, зацікавленими в досягненні однакових цілей; як елемент ринку, який забезпечує рівновагу між попитом і пропозицією; третій підхід визначає конкуренцію як суперництво традиційного з інноваційним [11].

Конкурентоспроможність підприємства є комплексною категорією, що характеризує його спроможність успішно діяти в умовах ринку, інтегрує економічні, управлінські, маркетингові й інноваційні складові діяльності та відображає гнучкість і здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Довгостроковий, сталий розвиток компанії у зовнішньому конкурентному середовищі неможливий без цілеспрямованої, високо мотивованої, узгодженої діяльності кваліфікованого персоналу [12].

Конкурентоспроможність персоналу виступає ключовим фактором у забезпеченні конкурентних переваг підприємства. Підвищення ефективності функціонування підприємства значною мірою визначається якістю управління конкурентоспроможністю персоналу.

Конкурентоспроможність персоналу трактують як сукупну здатність людських ресурсів підприємства досягати поставлених цілей у межах досягнення його місії через максимальну реалізацію власного трудового потенціалу із застосуванням набутих навичок, знань, умінь, досвіду з метою отримання якнайвищого ступеня задоволення потреб споживачів порівняно з конкурентами [7].

Конкурентна перевага персоналу — це сукупність компетенцій, які визначають кількісні і якісні характеристики праці, що створюють для підприємства чи організації певну перевагу над персоналом інших підприємств чи організацій, з якими вони конкурують у реалізації власної місії і досягненні як довгострокових, так і короткострокових цілей. Саме тому конкурентні переваги мають порівняльний та відносний характер, реалізуються у прив'язці до конкретних умов і причин та є динамічними, тобто змінюються у часі, мають дуальну природу, оскільки джерела формування походять як від кожного окремого індивідуума, так і від елементів системи управління конкурентного підприємства [7].

Стратегічне управління виступає фундаментом забезпечення конкурентоспроможної діяльності підприємства у довгостроковій перспективі. Стратегічне управління орієнтоване на формування цілей розвитку, їх узгодження з потенційними можливостями підприємства та реалізацію відповідних стратегій для досягнення поставлених результатів.

Основною метою стратегічного управління HR є формування системи управління персоналом, здатної забезпечити підприємству стійкі конкурентні позиції, економічну стабільність і високий рівень конкурентоспроможності. Запровадження системи стратегічного управління HR передбачає стратегічний аналіз, розроблення, впровадження й контроль HR-стратегії, спрямованої на досягнення місії та стратегічних цілей підприємства.

Стратегія компанії обумовлює, по-перше, пріоритети розвитку; по-друге, експлікацію системи цілей та їх балансування за такими напрямами, як бізнес-процеси, людські ресурси (HR-стратегія), фінанси, споживачі, ринок тощо; по-третє, обґрунтування критеріїв і показників ефективності, за якими здійснюється моніторинг результативності досягнення стратегічних цілей [10].

На думку науковців, концепції стратегічного паритету, домінування та ототожнення не мають якісно відмінного методичного інструментарію і лише є спробою підкреслити важливість людсь-

кого капіталу в процесі господарчої діяльності та можуть бути ефективно застосовані тільки на тлі зрілої корпоративної культури, що не завжди притаманно сучасним компаніям. Тому, враховуючи стан розвитку менеджменту сучасних компаній, доречним є дотримання позиції щодо місця HR-стратегії як забезпечуючої загальнокорпоративну, та розгляд її як однієї із функціональних стратегій компанії [2].

Дефініції поняття «стратегічне управління HR» представлені на рис. 1.

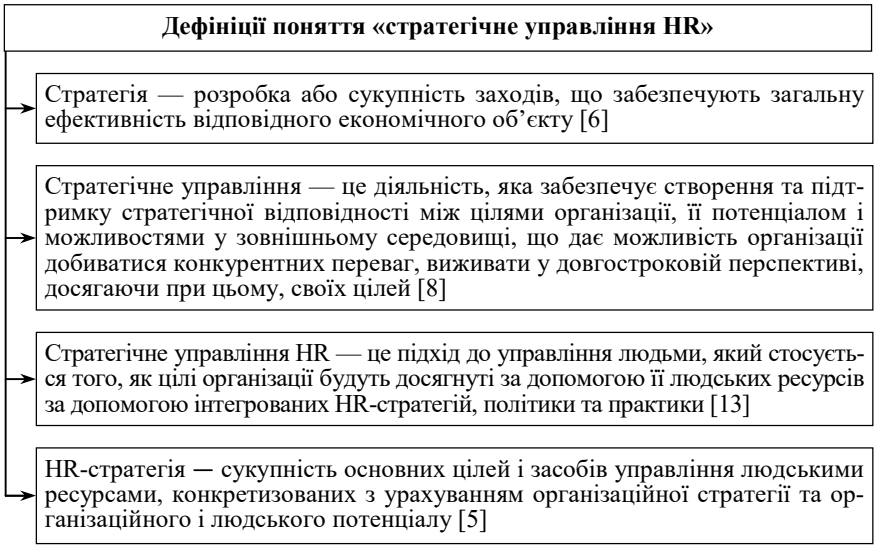


Рис. 1. Дефініції поняття «стратегічне управління HR»

HR-стратегія — одна з функціональних стратегій підприємства, що забезпечує формування й використання трудового потенціалу відповідно до змін в умовах господарювання; підготовку персоналу до відповідної професійної діяльності, належну оцінку і розвиток персоналу; формування набір та необхідних категорій персоналу; створення безпечних умов праці і соціальну захищеність [4].

Підсумовуючи наукові підходи, можна сформулювати визначення поняття «HR-стратегія підприємства» як комплекс принципів, методів, інструментів та заходів, спрямованих на розробку і реалізацію кадрових цілей підприємства у довгостроковій перспективі задля забезпечення реалізації місії й загальнокорпорати-

вної стратегії, враховуючи як індивідуальні інтереси працівників, так і пріоритети підприємства в цілому [9].

Незалежно від вибору HR-стратегії важливого значення для підвищення конкурентоспроможності персоналу має впровадження на підприємстві дієвого HR-інжинірингу, який дозволить сформувати та ефективно використовувати кадровий потенціал, оскільки персонал є конкурентною перевагою, який забезпечує розвиток підприємства у довгостроковому періоді.

Заслуговує на увагу пропозиція створення на підприємстві перспективної системи професійного розвитку персоналу та сертифікації, що базується на забезпеченні працівників навичками щодо управління власними знаннями на принципах саморозвитку. Сертифікація забезпечує об'єктивну та незалежну оцінку персоналу, спонукає його до ефективної діяльності, підвищує конкурентоспроможність на ринках праці. Розробка механізму встановлення корпоративних вимог до компетенцій працівників, що враховують специфіку конкретних робочих місць підприємства, вимоги кваліфікаційних довідників і потреби споживачів продукції або послуг, є основою HR-інжинірингу за компетенціями. Така система сприяє підтриманню цілісності організації, яка базується на єдиних корпоративних стандартах управління, стандартах якості, цінності підприємства і представляється у вигляді спеціальних моделей [1].

Стратегічна конкурентоспроможність HR — це інтегральна характеристика людських ресурсів підприємства, що відображає здатність працівників забезпечувати стійкі конкурентні переваги завдяки високому рівню професіоналізму, адаптивності, інноваційності, лояльності та результативності. Вона формується через цілеспрямований HR-інжиніринг, який відповідає стратегічним цілям підприємства та враховує динаміку зовнішнього середовища.

Підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства на засадах впровадження стратегічного управління HR передбачає перехід від традиційного адміністративного підходу щодо управління кадрами до стратегічної моделі, де людські ресурси розглядаються як ключовий актив і джерело довгострокових конкурентних переваг підприємства. У цьому контексті HR-стратегія інтегрується в загальну бізнес-стратегію та стає активним учасником у формуванні цілей, культури та конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бившева, Л. О., Кондратенко, О. О., Желдак, С. В., & Коваленченко А. О. (2020). Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний вісник Донбасу*, (1), 137-144.

2. Величко, В. В., & Шевченко, В. М. (2019). Кадрова стратегія як ключова функціональна стратегія сучасного підприємства. *Бізнес-адміністрування в умовах сучасних економічних реалій*: матеріали міжнар. наук.— практ. інтернет-конф., ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, с. 101–103.

3. Волик, С. (2023). Конкуренція: наукові підходи до визначення при побудові систем управління конкурентоспроможністю підприємств. *Економічний простір*, (188), 73.

4. Галич, О. А., Вакуленко, Ю. В., Терещенко, І. О., & Крутько, Т. В. (2019). Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*, (6). 27-32.

5. Петрова, І. Л. (2013). Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. *КНЕУ*.

6. Підгора, Є. О., Гітіс, Т. П., & Касьянюк, С. В. (2023*).* Стратегія розвитку підприємства: навчальний посібник. *ДДМА*.

7. Ситник, О. Ю., & Смутчак, З. В. (2020). Конкурентоспроможність персоналу: складники і напрями підвищення. *Підприємництво і торгівля*, (26), 82–86.

8. Сумець, О. М. (2021). Стратегічний менеджмент*:* підручник. *ХНУВС*.

9. Чернушкіна, О. О. (2022). Стратегічне управління людськими ресурсами у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств*: монографія ФОП Бондаренко, 422–458.

10. Чернушкіна, О. О., Зелена, М. І., Баксалова, О. М., & Петричак, В. В. (2023). Сучасні підходи до формування HR-стратегії компанії. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, (68), 85-101. https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/4581.

11. Чіков, І. А. (2019). Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. *Агросвіт*, (10). http://www.agrosvit.info/pdf/10_2019/12.pdf.

12. Якимова, Н., Михайловська, А., & Білик, А. (2022). Конкурентоспроможність персоналу в контексті розвитку HR-бренду компанії. *Економіка та суспільство*, (44). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-60.

13. Armstrong, M. (2024). Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance Through Strategic People Management. *Kogan page*.

УДК 331.101.262:658:338.245.8

Чорна О.А.
к.е.н., старший науковий співробітник
відділу проблем економіки підприємств,
Інститут економіки промисловості НАН України,
м. Київ

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В УКРАЇНІ ТА ЗМІН В УПРАВЛІННІ У ПЕРСПЕКТИВАХ ПОВОЄННОГО ВІДТВОРЕННЯ

Війна в Україні стала національною трагедією, що спричинила багато проблем, зокрема для розвитку економіки, ринку праці, людських ресурсів підприємств. Наразі, фахівці у сфері праці і зайнятості прогнозують великі потреби у людських ресурсах для економіки і багатьох галузей промисловості: за прогнозами Міжнародної організації праці, протягом наступного десятиліття дефіцит на ринку праці України складе 8,6 млн. працівників; за прогнозами Міністерства економіки — 4,5 млн. [1, с. 3].

Основними проблемами розвитку людських ресурсів в Україні є:

1) Зниження чисельності населення: у 2024 р. в країні фіксується 37,44 млн. осіб [2], що у порівнянні із 1993 р. є зменшенням на 27,3 %.

2) Критична тривалість життя населення в країні: у 2024 р. в середньому 64,1 років (57,3 років — чоловіки; 70,9 — жінки) [3].

3) Безробіття: у 2022 р., за оцінками Національного банку України, було на рівні 35 % [4, с. 27]. У 2024 р. рівень безробіття коливався від 20,9 % до 13,1 % [5].

4) Міграція населення за кордон: станом на вересень 2024 р. «близько 7,5 млн. українців перебувають за кордоном» [1, с. 4], адаптуються та менше висловлюють бажання повертатися в Україну.

5) Значна внутрішня міграція населення та низький рівень зайнятості внутрішньо переміщених осіб (ВПО): «близько 4,9 мільйона українців зареєстровані як ВПО, з яких 2,1 мільйона знаходяться у працездатному віці, лише 800 тис. офіційно працевлаштовані» [1, с. 4, 6].

6) Тіньова зайнятість. Без офіційної реєстрації у 2023 р. в Україні працювали близько 3 млн. людей [1, с. 7].

7) Низький рівень зайнятості молоді та прагнення молоді навчатися за кордоном [1, с. 8].

8) Необхідність адаптації ветеранів та повернення їх до працездатного та економічного активного населення. У 2024 р. «кількість вакансій, орієнтованих на ветеранів, зросла на 82 %, порівняно із загальним зростанням ринку на 22 %. Пропозиції роботи для ветеранів становлять лише 11 %. За прогнозами Міністерства у справах ветеранів, після війни з'явиться близько 5 млн. людей, пов'язаних з політикою щодо ветеранів. Наразі ветерани становлять лише 2 % структури зайнятості, тоді як люди з інвалідністю — 6 % [1, с. 9].

9) Залучення та працевлаштування людей з інвалідністю. В Україні «працює понад 480 тис. людей з інвалідністю із загальної кількості 2,7 млн., що менше 18 %. Натомість, рівень зайнятості людей з інвалідністю в Європі сягає 50 %. Це означає, що понад 80 % фахівців з інвалідністю в Україні наразі є безробітними [1, с. 10].

Наразі умови ведення бізнесу в Україні характеризуються як складні. Основними проблемами бізнесу власники і керівники підприємств продовжують називати [6]: непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку (відмічають 60,8 % респондентів); непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу (58,9 %); відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку (51,0 %); відсутність достатньої кількості кваліфікованих працівників (50,3 %). Зросла питома вага тих власників бізнесу, що відмічають втому менеджерів з 12,3 % у 2022 р. до 20,4 % у 2024 р.

На сьогоднішній день, на ринку праці України вже спостерігається дефіцит кадрів. За даними опитування власників та генеральних директорів українських підприємств у 2024 р. [6], найбільший дефіцит кадрів відчувають сфери виробництва (55,1 %), інженерії (33,1 %), обслуговування (22,3 %), логістики (22,0 %), менеджменту (21,0 %), IT та технології (8,9 %).

За даними платформ із пошуку роботи «Robota.ua» [7] і «Work.ua» [8], ринок праці відновлюється, про що свідчить збільшення кількості вакансій у 2025 р. у порівнянні із даними до 2022 р. Разом із цим, дослідження цих платформ також фіксує стабільний дефіцит кваліфікованих кадрів. За даними «Work.ua», найбільш затребуваними професіями на ринку у 2025 р. були професії за категоріями: робочі спеціальності і виробництво; сфера обслуговування; продаж, закупівля; роздрібна торгівля; логістика, склад ЗЕД. Найнижча конкуренція спостерігається за ва-

кансіями в категоріях: охорона, безпека; робочі спеціальності, виробництво; будівництво, архітектура; транспорт, автобізнес; медицина, фармацевтика. Слід також відзначити, що найбільша кількість вакансій і найнижча конкуренція спостерігається за вакансіями Сил оборони.

Тенденцію із браком кваліфікованої робочої сили та людськими ресурсами можна пояснити тенденціями на освітньому ринку та ситуацією із популярними напрямами освіти. За даними Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО), найбільш популярними спеціальностями у 2023 р. були [9, с. 18]: Право (85 866 здобувачів / 7,31 % від загальної кількості); Менеджмент (66 101 / 5,63 %); Середня освіта (60 551 / 5,15 %); Психологія (51 061 / 4,35 %); Медицина (41 739 / 3,55 %). Тобто популярні напрями освіти не відповідають найбільш затребуваним вакансіям на ринку праці, що потребує конструктивного діалогу між підприємствами та закладами освіти.

Ключовою відмінність ринку праці в Україні на сьогоднішній день є збільшення вакансій з дистанційною формою роботи (на 39 %), конкуренція на цю форму роботи у 2025 р. зросла на 49 %.

Воєнний стан та наслідки війни вказують на те, що підприємства мають підвищувати рівень інклюзивності. Вже сьогодні, за даними дослідження [10], «67 % роботодавців готові наймати людей з інвалідністю, 72 — ветеранів, 79 — внутрішньо переміщених осіб, а 56 % роботодавців — людей віком 60+».

Таким чином, важливими напрямами вирішення проблеми із нестачею людських ресурсів, окрім заохочення повернення біженців з-за кордону, залучення іноземних працівників, є підвищення рівня працевлаштування людей; зниження безробіття і тіньового сектору; діалог, між роботодавцями та закладами освіти. Важливою тенденцією на ринку праці є потреба у зростанні рівня інклюзивності підприємств: необхідні підходи по роботі з ветеранами, людьми з інвалідністю, людьми, що пережили сильні потрясіння через війну, тощо. Тобто потрібні зміни філософії управління людськими ресурсами.

Філософія управління людськими ресурсами підприємств, зважаючи на існуючі тенденції, потребує таких концептуальних змін: 1) Формування інклюзивності, гнучкості та адаптивності до повоєнних викликів. 2) Інвестування в освіту, навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікацію. 3) Поглиблення цифровізації та застосування штучного інтелекту для управління, розвитку, адаптації людських ресурсів. 4) Дотримання принципів етики, довіри, прозорості, відкритості, поваги. 5) З'ясування стратегіч-

них орієнтирів розвитку людських ресурсів підприємств. Ці напрями враховують тенденції розвитку економіки, ринку праці України, необхідність мотивації та розвитку людських ресурсів країни і умовах повоєнного відтворення.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Roi, V., Repin, V. (2024). Post-war Recovery of the Labor Market in Ukraine: Trends and Threats. https://store.livarava.com/78c4ed20-9b6e-11ef-8634-c983ab1d190a.pdf.
2. Андрєєва, В. (2024). ООН прогнозує скорочення населення України до 15 млн у 2100 році: що на це кажуть в інституті демографії. https://surl.li/xybykz.
3. В Україні чоловіки у середньому живуть до 57 років, а рівень народжуваності найгірший у світі: скільки залишиться українців та до яких двох сценаріїв готуватись. (2025). https://sobor.com.ua/news/ukrayinci-23.
4. Інфляційний звіт. (2022). https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2022-Q3.pdf?v=4.
5. Яценко, Л. (2024). Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 року. https://surl.li/ouhlcm.
6. Результати дослідження стану бізнесу в Україні в грудні 2024 року. (2024). https://surl.lu/gkfevw.
7. Що треба знати про український ринок праці у 2024 році? Дослідження та аналітика від robota.ua. (2024). https://surl.li/iaajns.
8. Кузенкова, Є. (2025). Скажена конкуренція за дистанційку та підйом б'юті-індустрії: як розпочався 2025 рік на ринку праці. https://www.work.ua/articles/analytics/3500/.
9. Доповідь про якість вищої освіти в Україні, її відповідність завданням сталого інноваційного розвитку суспільства у 2023 році. (2024). https://surl.li/seosau.
10. Колеснікова, О. (2025). Ринок праці 2025: чому бізнес не може знайти працівників, а безробітні — роботу. https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/rinok-pratsi-2025-chomu-biznes-ne-mozhe-znajti-pratsivnikiv-a-bezrobitni-robotu.html.

УДК 364-4

Шандар А. М.
доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ФАХІВЕЦЬ ІЗ СУПРОВОДУ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ ТА ДЕМОБІЛІЗОВАНИХ ОСІБ: ЗАПОЧАТКУВАННЯ ТА ДИНАМІКА РОЗВИТКУ

В умовах повномасштабного вторгнення в Україні актуалізувалася проблема забезпечення соціального захисту ветеранів війни. У відповідь на наявні запити було запроваджено нову посаду, яка покликана здійснювати кваліфіковану підтримку ветеранів, а також членів їх сімей.

У працях вітчизняних учених (Мамаєв І. [5], Балдинюк О., Матрос О. [1], Черна Т., Шестакевич Т. [11], Сербалюк Ю. [9]) представлена проблематика ветеранської політики, а також різні аспекти розвитку та функціонування інституту помічника ветерана, що сьогодні трансформувався в інститут фахівця із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб (*далі* — фахівець із супроводу).

Фахівець із супроводу — це своєрідний посередник між ветераном і державою/суспільством, до якого можна звернутися, повернувшись із війни. В Україні діє низка органів, які покликані надавати послуги ветеранам війни, однак на державному рівні було прийнято рішення про створення окремої посади, щоб ветеран не розпорошував сили на пошуки допомоги, а зміг отримати необхідні (часом життєво критично важливі) послуги комплексно, в одному місці.

У липні 2023 р. започатковано пілотний проєкт по створенню посади помічника ветерана. На початках у проєкті взяли участь представники із Львівської, Вінницької, Дніпропетровської та Миколаївської областей. У жовтні того ж року доєднались учасники із Закарпатської, Київської, Сумської, Полтавської, Харківської областей та м. Київ. [7] Зауважимо, що інститут помічника ветерана було розроблено на основі зарубіжного досвіду, зокрема США, Великої Британії, Хорватії. Наприклад, у Великій Британії призначали контактних працівників, які надавали конкретні пос-

луги, допомагали комунікувати із державними органами тощо. Більш централізовано, на державному рівні, підтримка ветеранам надається у США: функціонують Офіси у справах ветеранів на рівні штату, а також створено мережу Представників ветеранів [2].

Ветерани як група населення є неоднорідною, зокрема різниться за терміном перебування на службі, віковими та особистісно-психологічними ознаками, професійними та компетентнісними характеристиками тощо. Глибоке та всебічне вивчення потреб ветеранів війни дозволило більш чітко зрозуміти вектор розвитку ветеранської політики, а також модифікувати сам інститут фахівця супроводу. Таким чином у грудні 2024 р. було затверджено професійний стандарт «Фахівець із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб» [8]. Фахівець із супроводу покликаний надавати послуги, що сприяють підтримці під час переходу від військової служби до цивільного життя. Послуги можуть включати ознайомлення та консультацію щодо забезпечення та реалізації прав ветеранів, використання різних інструментів соціального захисту (соціальні пільги, соціальна допомога, соціальні послуги, виплати по страхуванню тощо), можливостей щодо здобуття освітніх послуг, працевлаштування, психологічної підтримки, юридичної консультацій тощо. Фахівець із супроводу також допомагає визначити першочергові потреби, консультує щодо оформлення документів. Обсяг трудових функції фахівців із супроводу варіюється в залежності від професійної кваліфікації: 1) фахівець із супроводу, 2) фахівець із супроводу ІІ категорії, 3) фахівець із супроводу І категорії, 4) провідний фахівець.

Навчання фахівців із супроводу здійснюється у Центрах ветеранського розвитку, що діють на базі закладів освіти (вищої або фахової передвищої). Територіально центри розміщені у всіх областях країни: найбільша кількість сконцентрована у Київській (9), по 3 центри — у Запорізькій, Львівській, Полтавській, 2 центри знаходиться у Закарпатській, на решті областей по одному центру [10]. За час роботи центрів ветеранського розвитку було здійснено підготовку багатьох фахівців із супроводу, які надають кваліфіковані послуги ветеранам та їх сім'ям, працюючи у комунальних установах (закладах), комунальних некомерційних підприємствах, що належать до сфери управління сільських, селищних, міських рад. Найбільше фахівців із супроводу працевлаштовано у Київській обл. (182 особи, у т. ч. 11 в м. Київ), а найменше — у Херсонській (16 осіб)

[6]. Спостерігається збільшення чисельності фахівців із супроводу майже утричі. Для порівняння на кінець грудня 2024 р. налічувалося 459 осіб [4], на противагу у серпні 2025 р. їх кількість зросла до майже 1600 [3].

Отже, здійснений аналіз свідчить про активний розвиток ветеранської політики. Запити, які отримують від ветеранів, а також органів, які з ними працюють, постійно збираються та обробляються, що власне відбивається на розвитку інституту фахівця із супроводу. Сьогодні фахівців із супроводу по праву можна віднести до пріоритетних і важливих професій в Україні.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Балдинюк, О. Д., Матрос, О. О. (2025). Підготовка фахівців із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб на базі центру ветеранського розвитку. *Науковий часопис УДУ імені Михайла Драгоманова*, 103, 5–10. https://doi.org/10.31392/udu-nc.series5.2025.103.01.
2. Карпюк, Г. (2023). Інститут помічника ветерана формуємо на основі досвіду США, Британії й Хорватії. https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3729742-svitlana-berezina-gendirektorka-direktoratu-go-planuvanna-ta-evropejskoi-integracii-minveteraniv.html.
3. Климкова, Н. (2025). До кінця року кількість фахівців із супроводу ветеранів планують збільшити до 3 тисяч — Калмикова. https://www.ukrinform.ua/rubric-society/4028585-do-kinca-roku-kilkist-fahivciv-iz-suprovodu-veteraniv-planuut-zbilsiti-do-3-tisac-kalmikova.html.
4. Ключові результати перших 100 днів роботи команди Мінветеранів: (2024).. https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/kluchovi-rezultati-pershih-100-dniv-roboti-komandi-minveteraniv-vazhlivi-rishennya-novi-servisi-ta-programi.
5. Мамаєв, І. О. (2024). До питання функціонування інституту помічника ветерана/фахівця із супроводу. *Економічна безпека: міжнародний і національний рівень: збірник наукових праць НДІ ПЗІР НАПрН України,* 76–86. https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/ae3e022c-e160-4429-9e3c-faf0a890b507/content.
6. В Україні вже працевлаштовано 1400 фахівців із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб. (2025). https://surl.li/eubpci.
7. Помічник ветерана: дорожня карта для громад, кандидатів та родин Захисників і Захисниць. https://kharkivoda.gov.ua/oblasna-derzhavna-administratsiya/struktura-administratsiyi/strukturni-pidrozdili/3286/3303/3503/123866.
8. Професійний стандарт «Фахівець із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб», Наказ Міністерства у справах ветеранів України №508 (2024). https://register.nqa.gov.ua/uploads/0/706-ilovepdf_merged_13.pdf.

9. Сербалюк, Ю. (2024). Помічник ветерана: історичний досвід та сучасність. *Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка Серія соціально-педагогічна*, 39, 199–206. https://zb-socped.kpnu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/05/zb_n_p_kpnu-im_i_ohiienka-seriia-sots-ped_vyp_-39-2024-3.pdf#page=199.

10.Центри ветеранського розвитку. https://mva.gov.ua/veteranam/tsentri-veteranskogo-rozvitku.

11.Черна, Т., & Шестакевич, Т. (2025). Моделювання та цифровізація процесів соціального супроводу ветеранів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Інформаційні системи та мережі»*, 17, 269–280. https://doi.org/10.23939/sisn2025.17.269.

УДК 330.322.01:330.342.146

Шевердін О. О.
аспірант,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНЕ ІНВЕСТУВАННЯ В СИСТЕМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах загострення соціально-економічних, екологічних і фінансових викликів зростає роль інвестиційних інструментів, здатних поєднувати комерційну ефективність із соціальною корисністю та екологічною відповідальністю. Соціально відповідальне інвестування (SRI) формується як відповідь на обмеженість традиційної інвестиційної парадигми, що зорієнтована виключно на дохідність. Водночас, сучасна економіка дедалі більше інтегрує нематеріальні параметри розвитку, серед яких ключовими є сталість, соціальна інклюзія та екологічна безпека [1, с. 21].

Теоретичне осмислення соціально відповідального інвестування засвідчує поступову зміну логіки інвестиційної поведінки — від домінування етичних міркувань на ранніх етапах до інституціонального оформлення SRI у формі окремої концепції фінансової діяльності [5, с. 25]. Поєднання економічного й соціального ефектів у межах одного інвестиційного рішення трансформує саму природу інвестування з вузькофінансового інструмента в механізм довгострокового суспільного розвитку.

Еволюція концепції SRI умовно поділяється на чотири етапи: етичне інвестування (XVI–1960-ті), становлення КСВ (1960–1990-ті), інтеграція принципів сталого розвитку та ESG (1990–2008), сучасний автономний розвиток соціально відповідального інвестування [1, с. 23-24; 5, с. 23–26]. Кожен із цих періодів відображає посилення ролі інституційних та регуляторних факторів у детермінації поведінки інвесторів.

У сучасних дослідженнях домінує підхід, за яким соціально відповідальне інвестування визначається як процес ухвалення інвестиційних рішень з одночасним урахуванням фінансових, соціальних, екологічних та управлінських параметрів [6]. Таким чином, SRI виступає практичною формою імплементації принципів сталого розвитку в інвестиційну діяльність.

У межах концепції соціально відповідального інвестування систематизовано такі його види: інвестиції впливу (impact investing), цільові інвестиції (mission-based investing), інвестиції з подвійним і потрійним відбором (double/triple bottom line), зелені інвестиції (eco/green investing), етичні інвестиції (ethical investing) та стійкі інвестиції (sustainable investing) [2; 3]. Зазначена класифікація відображає поступову інтеграцію нефінансових показників у процес портфельного управління.

Важливою складовою теоретичного аналізу є розгляд моделей реалізації SRI. До них належать: метод скринінгу (screening), акціонерська активність (shareholder advocacy), громадське інвестування (community investing), венчурні соціальні інвестиції (social venture capital), інвестування сталого розвитку (sustainability themed investing) та комбінований підхід [5].

Метод скринінгу передбачає позитивний або негативний відбір емітентів за заздалегідь визначеними соціально-екологічними критеріями, а акціонерська модель орієнтована на безпосередній вплив інвесторів на управлінські рішення компаній [6]. Громадське інвестування має локальну спрямованість та реалізується через фінансування проєктів розвитку громад, житлових програм і малого бізнесу.

Модель соціального венчурного інвестування трансформує соціальні проблеми у сферу підприємницьких інновацій, формуючи передумови для масштабування ефективних рішень у сфері освіти, охорони здоров'я та екології [7]. Інвестування сталого розвитку орієнтоване на тематичні фонди та «зелені» проєкти, що спрямовані на зменшення вуглецевого навантаження та раціональне використання ресурсів.

Для економіки України SRI має додатковий інституційний вимір. Ринок соціально відповідального інвестування перебуває на етапі становлення, що зумовлюється обмеженою прозорістю бізнесу, слабкістю нефінансової звітності та відсутністю розвинених ESG-рейтингів [4]. Водночас спостерігається підвищення інтересу до практик корпоративної соціальної відповідальності та відповідального фінансового управління.

Соціально відповідальне інвестування в національному контексті доцільно розглядати як інструмент структурної модернізації економіки. Воно сприяє нарощуванню людського капіталу, підвищенню соціальної довіри та формуванню довгострокових конкурентних переваг. Подальший розвиток SRI в Україні пов'язується з формуванням інституційної інфраструктури, удосконаленням нормативно-правового регулювання та інтеграцією принципів ESG у фінансовий сектор.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Васильчук І. П. Теоретико-методологічні засади й еволюція концепції соціально відповідального інвестування. *Бізнес Інформ*. 2015. № 1. С. 21-28.
2. Воронцова А. С., Єльнікова Ю. В., Рудиченко А.Г. Структурно-функціональний підхід до ідентифікації відповідального інвестування. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка».* 2021. № 1. С. 36-42.
3. Єльнікова Ю. В., Пластун О. Л., Макаренко І. О. Обґрунтування сутності та типології відповідального інвестування як механізму державної інвестиційної політики. *Modern Economics*. 2020. № 20 (2020). С. 105-111.
4. Майстренко О. В. Соціально-відповідальне інвестування: західний досвід. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2015/38.pdf.
5. Музиченко О. В. Стратегії соціально відповідального інвестування: еволюційний аспект. *Інвестиції: практика та досвід.* 2015. № 18. С. 22-27.
6. Boffo R., Patalano R. ESG Investing: Practices, Progress and Challenges. OECD Paris, 2020. URL: www.oecd.org/finance/ESG-Investing-Practices-Progress-and-Challenges.pdf.
7. Camilleri M.A. Socially Responsible and Sustainable Investing: A Review and Appraisal. University of Malta, Working Paper, 2017. 45 p.
10. Єфремова, Н. Ф., Коваленко, О. В., & Присвітла, О. В. (2019). Modern Economics, 13, 95–100.

UDC 331

Shevchenko A.
Ph.D. Student of Economics
and Personnel Management Department,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman

THE FUTURE OF WORK THROUGH THE LENS OF ECOSYSTEM THINKING: UKRAINIAN EXPERIENCE IN A GLOBAL CONTEXT

Introduction. The transformation of work in the twenty-first century is marked by deep systemic change driven by digitalization and automation that extend human cognitive capabilities through technology [2]. Traditional employment relations are giving way to complex ecosystems in which humans, technologies, and institutions interact within evolving socio-economic environments. Ukraine's labor and organizational landscape offers a distinctive perspective on this shift. The country's HR ecosystems have been shaped by ongoing crises, digitalization, and integration into the global economy. This paper examines how the Ukrainian case illustrates the principles of Work 5.0, where technological advancement is balanced by human-centered values and ecosystemic interdependence [5].

Aim. The paper aims to synthesize empirical findings on the development of HR ecosystems in Ukraine and to position them within the broader theoretical and international context of the Work 5.0 paradigm. It seeks to demonstrate how ecosystem thinking enables organizations to build adaptability, social sustainability, and human agency amid technological transformation and uncertainty.

Conceptual Framework: Work 5.0 as an Ecosystem Platform. The Work 5.0 concept [5] proposes a new socio-labor platform grounded in co-evolutionary interaction among people, technology, and institutions. Unlike earlier models that prioritized automation or efficiency, Work 5.0 emphasizes balance — technological progress should coexist with human dignity, creativity, and social meaning. Within this framework, labor is not limited to contractual relations but viewed as a node in interconnected networks of value creation. It integrates hybrid employment, lifelong learning, and ethical technological design. The approach aligns with the Workforce Ecosystem model [1], the Fourth Industrial Revolution perspective [7], and the argument

of Susskind & Susskind [8], who emphasize that technological systems are transforming the nature of expertise and professional work, requiring a new balance between human judgment and machine intelligence.

Ukrainian HR Ecosystems: Empirical Evidence. An empirical study conducted by the author in 2025 among 25 leading Ukrainian IT companies reveals specific features of the evolving HR ecosystem:

- **Ecosystem maturity** — Organizations increasingly operate through multi-actor networks, combining internal employees, contractors, and digital platforms.
- **Human-centered management** — Companies strengthen autonomy, inclusion, and well-being, reflecting the human-centric principle of Work 5.0.
- **Digital augmentation** — Artificial intelligence and analytics are integrated into workforce planning and decision-making, forming «augmented HR ecosystems».
- **Resilience under stress** — Distributed teams and digital collaboration enhance continuity of operations during crises, demonstrating adaptive capacity.
- **Ecosystem governance** — Leadership shifts from hierarchical control to participatory governance and co-creation, typical for high-maturity ecosystems.

These findings illustrate how even under instability, Ukrainian organizations demonstrate the capacity to self-organize and sustain innovation through ecosystem logic.

Discussion: Ukraine in the Global Context. The Ukrainian experience mirrors broader global transformations in the nature of work identified by the World Economic Forum [9], the International Labour Organization [4], and McKinsey Global Institute [6]. Yet it also introduces unique contextual elements: rapid digital transition under external constraints, spontaneous collaboration among HR networks, and an explicit focus on human resilience. Compared with European and North American models [3], Ukrainian HR ecosystems show accelerated adaptability and ethical awareness as defining advantages. This supports the argument that Work 5.0 is not merely a technological or economic phase but a qualitative transformation of social relations in the world of work.

Conclusions. The Ukrainian case confirms that the future of work will be determined not only by technology but also by the ecosystemic capacity of societies to preserve human value within digital transformation. Work 5.0 provides a conceptual and practical framework for balancing innovation, inclusion, and sustainability.

As workforce ecosystems evolve, the Ukrainian example contributes to the global dialogue by demonstrating that human-centered adaptability can emerge even in conditions of disruption — validating Work 5.0 as both a scientific paradigm and a practical strategy for shaping the work of the future.

REFERENCES

1. Altman, E., Kiron, D., Schwartz, J., & Jones, R. (2023). Workforce Ecosystems: Reaching Strategic Goals with People, Partners, and Technologies. *MIT Press.*
2. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. *W.W. Norton & Company.*
3. Deloitte Insights. (2025). *Global Human Capital Trends.* https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html.
4. International Labour Organization (ILO). (2018). Digital labour platforms and the future of work. Towards decent work in the online world. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/ %40dgreports/ %40dcomm/ %40publ/documents/publication/wcms_645337.pdf?.
5. Kolot, A. M. (2025). Work 5.0: The Theoretical and Applied Concept of Forming a New Platform for Socio-Labour Development: Preprint. *Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. Kyiv: KNEU*.
6. McKinsey Global Institute. (2021). The Future of Work after COVID-19.https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured %20insights/future %20of %20organizations/the %20future %20of %20work %20after %20covid %2019/the-future-of-work-after-covid-19-report-vf.pdf?.
7. Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution. *World Economic Forum.* https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab.
8. Susskind, R., & Susskind, D. (2020). The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts. *Oxford University Press*.
9. World Economic Forum. (2020). Jobs of Tomorrow: Mapping Opportunity in the New Economy.https://www.weforum.org/publications/jobs-of-tomorrow-mapping-opportunity-in-the-new-economy.

UDC 331.5

Shtunder I.O.
Associate Professor, Doctor of Sciences (Economics)
State University of Trade and Economics

PROFESSIONAL STRUCTURE OF THE LABOR MARKET IN THE ERA OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

The era of artificial intelligence marks a new stage in the evolution of the global economy, which significantly transforms the labor market, the nature of employment and the requirements for employees. Automation, robotization and big data processing technologies are increasingly integrated into production, service and management processes, creating the prerequisites for a qualitative renewal of the professional structure. At the same time, digitalization generates a number of socio-economic challenges — risks of structural unemployment, transformation of labor relations and an increasing need for the formation of new competencies [4].

The transition to an information-intellectual type of production has led to a shift in the key factors of economic development: knowledge, information, and innovative skills have become the main resources. The introduction of artificial intelligence is transforming not only the technical and technological foundation of labor but also its very essence: routine, standardized operations are increasingly being replaced by automated algorithms, while humans focus on analytical, creative, and strategic functions.

According to forecasts by modern analysts and international organizations, about half of existing professions in different countries will undergo partial or complete automation. At the same time, new areas of employment related to digital technologies are emerging — data management, artificial intelligence ethics, development of robotic systems, big data analytics, creation of neural network models, and more. Thus, digital transformation acts both as a factor that displaces certain professions and as a catalyst for the development of new high-tech specializations [8].

The contemporary labor market exhibits several consistent trends:

— employment polarization. There is a growing number of jobs at both the high-skill and low-skill ends of the spectrum, while the «middle segment» is shrinking. This phenomenon is largely driven by automation, which primarily impacts mid-level professions such as operators, accountants, and logistics specialists;

— hybridization of professions. Traditional occupations are increasingly incorporating digital skills. Economists are now expected to master data analytics and programming, while lawyers need to understand how digital platforms and algorithmic systems operate [7];

— rising value of creative and social skills. Although artificial intelligence can handle formalized tasks, it cannot replace distinctly human qualities such as empathy, intuition, critical thinking, and communication [2];

— prevalence of lifelong learning. The concept of continuous education has become a key factor in professional mobility. Modern educational programs emphasize flexibility, hands-on learning, and quick adaptation to technological change [5].

Under the influence of artificial intelligence, a new architecture of the labor market is being formed, in which human labor is concentrated in areas that require strategic thinking, creativity, and analytics. There is: a reduction in the share of labor in manufacturing sectors and an increase in the role of intellectual services; the emergence of new professions — data analyst, algorithm architect, AI ethics manager; a reorientation of the education system towards interdisciplinary training of personnel [3].

The requirements for digital literacy are increasing in all sectors of the economy, including those that previously remained outside digital processes. An effective specialist must possess not only technical knowledge, but also the ability to think analytically, quickly adapt, and master new technologies.

The change in the professional structure gives rise to a set of social challenges:

first, the growth of structural unemployment among representatives of automated professions; secondly, the strengthening of social inequality between high-tech specialists and workers deprived of access to digital education [6].

In this context, the state should assume a pivotal role in mitigating existing labor market imbalances and ensuring sustainable socioeconomic development. The primary directions of state policy should focus on the enhancement of digital education systems and the promotion of continuous professional training for the population. Equally important is the establishment of effective mechanisms for forecasting labor market needs and identifying the professions of the future. Furthermore, it is essential to strengthen cooperation among government institutions, the business sector, and the academic community in the area of human capital development. Another critical policy priority involves fostering innovative entrepreneurship and supporting the cre-

ation of high-value employment opportunities within the high-technology sector.

These measures ensure the gradual adaptation of the labor market to technological changes and reduce the social risks of digital transformation.

The future employment structure will be characterized by a high level of dynamism and cross-sectoral integration. The boundaries between traditional industries are being erased, hybrid professions are being formed that combine technical, managerial and humanitarian competencies [1].

The demand for specialists capable of interacting with intelligent systems, managing automation processes and controlling ethical aspects of decision-making will increase [8]. The determining factors of professional stability are soft skills — creativity, critical thinking, communication skills and adaptability, which ensure the ability of a person to realize their potential in the digital environment.

The professional structure of the labor market in the era of artificial intelligence is undergoing profound qualitative changes. It is characterized by a shift from manual and routine work to intellectual and creative activity, the emergence of new professional areas and the need for constant updating of knowledge. Effective adaptation to these processes is possible only under the conditions of coordinated interaction of the state, business, educational institutions and employees, aimed at the development of human capital and the formation of a digital work culture.

REFERENCES

1. Brynjolfsson, E., & Mitchell, T. (2023). What Can Machine Learning Do? Workforce Implications. Science, 359 (6372).

2. Artificial Intelligence and the Future of Work in Europe. (2023). European Commission.

3. World Employment and Social Outlook: The Role of AI in the Labour Market. (2024). International Labour Organization.

4. AI and the Future of Skills: Policy Perspectives. (2023). OECD.

5. Reimagining Our Futures Together: A New Social Contract for Education. (2022). UNESCO.

6. Human Development Report: Digitalization and Inequality. (2023). UNDP.

7. Digital Jobs and Skills for the Future. (2024). World Bank.

8. The Future of Jobs Report 2023. (2023). World Economic Forum.

УДК 316.6

Шудрак І.О.
студентка,
Державний торговельно-економічний університет
Ткаченко Т.В.
кандидат політичних наук,
доцент кафедри філософії, соціології та політології
Державний торговельно-економічний університет

РОЛЬ ЕМПАТІЇ У ПРОЦЕСАХ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ СОЦІАЛЬНИМИ ЛІДЕРАМИ

У сучасному світі спостерігається стрімка трансформація командного керівництва як важливого соціального явища, яке розкриває лідерство у всій його повноті — від розуміння потреб команди до здатності відчувати й проживати її проблеми. Емпатія — це базовий компонент емоційного інтелекту, що є критично важливим для ефективної роботи лідера та прийняття обґрунтованих рішень у складних соціальних контекстах. Сучасні дослідження підтверджують, що емпатія в лідерстві характеризується позитивними результатами, що доводить її актуальність у сучасному суспільстві.

По-перше, емпатія являє собою основу емоційного інтелекту, який визначає успішність лідерських практик. Емпатичні лідери у свою чергу демонструють вищу здатність до прийняття збалансованих рішень, що особливо проявляється у кризових ситуаціях.

Дослідження показують, що ефективний керівник неодмінно демонструє якості емоційного інтелекту, такі як емпатія, підтримка та мотивація. Д. Гоулман зазначає, що головними характеристиками лідерства є наявність емоційного інтелекту, а саме: самоусвідомлення, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальні навички [2].

За сучасними дослідженнями виявлено пряму кореляцію між емпатичним лідерством та інноваційною поведінкою співробітників. Базуючись на моделі та теорії конструювання кар'єри (теорія професійної адаптації за Р. Девісом та Л. Лофквістом [9]), емпатичні лідери підтримують своїх підлеглих, виражаючи розуміння та допомагаючи в пошуку ресурсів кар'єрної адаптивності.

Американський психолог Т. Бредбері зазначає, що емпатичні лідери краще розуміють різноманітні перспективи, що призводить до більш креативних та інклюзивних рішень [8].

Компанія «ДТЕК» у партнерстві з «ПУМБ» створили проєкт «Менеджмент в стилі емоційного інтелекту» з навчальною програмою для керівних посад. Учасників навчили мистецтву емоційної компетентності та допомогли опанувати ефективні стратегії запобіганню та боротьби з вигоранням [6].

За уточненням Academy DTEK, 90 % найуспішніших керівників мають високий рівень EI (емоційного інтелекту) і 58 % успіху на роботі залежить саме від нього [6].

Емпатичне лідерство створює психологічно безпечне середовище, що сприяє відкритій комунікації між усіма членами команди, адаптовуючи до раптових змін та підвищуючи готовність співробітників до інновацій і творчого вирішення проблем. Культурний контекст та організаційне середовище виступають ключовими факторами, що визначають ефективність емоційно орієнтованого лідерства. За дослідженням Асоціації страхових компаній США виявлено, що спільною рисою керівників найуспішніших організацій був високий рівень емоційної компетентності [3].

Аналогічні результати демонструють дослідження компанії Manchester Inc стосовно впливу на бізнес коучинг, за яким було встановлено, що лідери з розвиненими навичками емпатії та емоційного інтелекту на 48 % ефективніше управляють командними проєктами та на 52 % мають нижчий рівень конфліктів в команді, що на 23 % скорочує витрати та на 23 % збільшує прибутковість бізнесу [4].

Тренд емпатійного лідерства в організаціях набуває особливої актуальності в умовах трансформації суспільних очікувань. За даними щорічного глобального опитування Edelman Trust Barometer, довіра людей до уряду та ЗМІ знижується, а до роботодавців — навпаки, зростає. Але й очікування від бізнесу підвищуються [7]. Це явище формує принципово новий погляд на співпрацю між працівниками та організаціями. Сучасні співробітники очікують від роботодавців не лише справедливої оплати праці, а й емоційної підтримки, розуміння їхніх потреб та активної соціальної позиції. Компанії поступово стають альтернативними інститутами довіри, що зумовлює необхідність розвитку лідерських компетенцій, здатних відповісти на ці виклики.

Отже, емпатія у лідерстві перестає бути суто «м'якою навичкою» — вона трансформується в потужний інструмент управлін-

ської ефективності. Аналіз ролі емпатії у процесах прийняття рішень соціальними лідерами розкриває фундаментальну трансформацію етапів управління в сучасному організаційному контексті. Трансформація суспільних очікувань щодо ролі бізнес-організацій як соціальних інститутів створює новий етап для розвитку емпатичних компетенцій керівників. Організації поступово еволюціонують від суто економічних утворень до складних соціальних систем, що несуть відповідальність за емоційне та психологічне благополуччя своїх членів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Болотнікова, І. В. (2023). Емпатія як чинник ефективності професійної діяльності. *Особистісні та психофізіологічні ресурси життєстійкості*, 13-16. https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi75/0056138.pdf.
2. Ґоулман, Д. (2021). Емоційний інтелект у бізнесі. Vivat. https://bit.ly/4n60xhr.
3. Емпатія, партнерство та відносини «дорослий — дорослий» — якими мають бути керівники нового часу. https://laba.ua/blog/3143-trend-na-empaticheskoe-liderstvo-kak-konvertirovat-emocii-v-pribyl.
4. Міжнародна Академія Професійного Коучингу. https://www.coaching-academy.online/rozvitok-kouchingu-v-ukrayini/.
5. Швець, Д. В., Цукан, О. М., & Расторгуєва, Н. О. (2022). Трансформація лідерства в суспільстві. https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5152430f-c09a-459d-b90e-b57598469eec/content.
6. Емоційний інтелект — ключ до ефективного управління! 90 % найуспішніших керівників мають високий рівень EI, і 58 % успіху на роботі залежить саме. *Academy DTEK.* https://www.facebook.com/AcademyDTEK.
7. Edelman Trust Barometer. (2021). https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer.
8. Emotional Intelligence — EQ. (2014). https://www.forbes.com/sites/travisbradberry/2014/01/09/emotional-intelligence/
9. Work Adjustment Theory — Dawis & Lofquist — Marcr. *Marcr.* https://marcr.net/marcr-for-career-professionals/career-theory/career-theories-and-theorists/work-adjustment-theory-dawis-lofquist/.

УДК 314.174:331.5

Шушпанов Д.Г.
д.е.н., професор, завідувач відділу демографічного моделювання та прогнозування
Інститут демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи НАН України
Данчак Д.О.
аспірант
Інститут демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи НАН України

АКТИВНЕ СТАРІННЯ ТА ДЕМОГРАФІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ: ПОТЕНЦІАЛ СТАРШИХ ПОКОЛІНЬ У ВІДБУДОВІ УКРАЇНИ

Війна та гуманітарна криза різко погіршили демографічну ситуацію в Україні, посиливши тенденції старіння населення, депопуляції та втрати людського потенціалу. У 2024 році, за оцінками Інституту демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи НАН України, середня очікувана тривалість життя становить близько 58 років у чоловіків і 70 років у жінок, тоді як у 2021 році вона дорівнювала 65,1 та 74,4 року відповідно. Народжуваність знизилася до 0,9 дитини на жінку, а частка осіб віком 60+ сягнула 28 % і, за прогнозом, може зрости до 33 % до 2035 року, що створює безпрецедентне навантаження на систему соціального захисту та ринок праці.

Водночас, в умовах масової міграції, загибелі та переміщення працездатного населення, Україна зіткнулася з дефіцитом робочої сили у ключових секторах — охороні здоров'я, освіті, промисловості, аграрному виробництві, державному управлінні. Це надає нового значення старшим поколінням, які дедалі частіше розглядаються не лише як уразлива, а й як ресурсна група для економіки та громад.

У цій ситуації актуалізується концепція активного старіння, визначена ВООЗ як процес оптимізації можливостей для здоров'я, участі та безпеки з метою підвищення якості життя людей похилого віку [1]. У рекомендаціях ЄЕК ООН наголошується, що активне старіння є складовою демографічної резильєнтності — здатності суспільства адаптуватися до вікових зрушень і зберігати економічну продуктивність [2].

Поступово змінюється державна політика щодо старіння: у Демографічній стратегії розвитку України до 2040 року визначе-

но стратегічну мету адаптації суспільства до старіння населення та створення умов для активного довголіття [3]. Водночас роботодавці демонструють зміну ставлення до працівників старшого віку. За результатами опитування Державної служби зайнятості та Національного інституту стратегічних досліджень у 2024 р., понад 60 % підприємств готові розглядати кандидатів віком 60+, що зумовлено нестачею кадрів і переоцінкою досвіду старших працівників [4].

Разом з тим, підтримка цієї категорії залишається обмеженою: лише незначна частина компаній пропонує програми наставництва, адаптації робочих місць чи гнучких графіків. За даними Eurofound (2022), в Україні й більшості країн Центральної та Східної Європи бар'єрами для участі людей старшого віку залишаються вікова дискримінація, низький рівень цифрової грамотності та відсутність можливостей гнучкої зайнятості [8].

Результати національного обстеження соціально-економічного становища домогосподарств (SES-HH, 2023–2024 рр.) свідчать, що серед осіб віком 60+ працюють 14,1 % чоловіків і 8,3 % жінок [4]. Середній дохід зменшився з 123 до 104 дол. США на місяць, 62 % незадоволені житловими умовами, 48 % не мають доступу до централізованого водопостачання. Високий рівень відповідальності за догляд за онуками (39 %) чи особами з інвалідністю (19 %) засвідчує значний соціальний внесок цієї вікової групи.

Попри соціально-економічні труднощі, дослідження в країнах ЄС і ОЕСР підтверджують значну мотивацію людей старшого віку продовжувати працювати. Основні мотиви — збереження рутини, гнучкі умови праці, соціальна включеність та потреба в життєвому сенсі [6; 7]. Водночас типовими бар'єрами залишаються вікова дискримінація, недостатня цифрова грамотність і обмежена пропозиція гнучких робочих місць [8].

Міжнародні економічні оцінки демонструють, що підвищення рівня зайнятості осіб віком 60–69 років на 10 % здатне забезпечити додаткове зростання ВВП на 1,0–1,5 % у середньостроковій перспективі [9]. Відповідно до розрахунків OECD та NBER, вплив старіння на економічне зростання значною мірою залежить від участі літніх осіб у ринку праці та рівня їхньої продуктивності [9; 10]. Для України це особливо актуально, адже залучення покоління 60+ до економічної активності може зменшити структурний дефіцит кадрів і зміцнити економічну резильєнтність.

Реалізація цього потенціалу передбачає поєднання соціальної та економічної політики за принципом «робота — здоров'я — участь». Серед пріоритетів [1; 2; 8]:

– розвиток гнучких форм зайнятості та дистанційної праці для осіб віком 60+;

– податкові стимули для роботодавців, які наймають старших працівників;

– програми навчання цифровим і софт-навичкам;

– створення інтегрованих сервісів «робота — здоров'я — соціальний догляд»;

– просування підходів «longevity economy» у державних стратегіях розвитку.

Таким чином, активне старіння стає невід'ємною умовою демографічної резильєнтності України — здатності суспільства пристосовуватися до структурних змін і відновлювати людський потенціал після війни. Його підтримка покращує якість життя старших людей, зміцнює соціальну згуртованість і сприяє економічному відродженню держави.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Decade of Healthy Ageing: Baseline Report. (2020). *World Health Organization.* Geneva: WHO.
2. Policy Brief on Ageing: Active Ageing Index and its Application. (2023). *United Nations Economic Commission for Europe.* Geneva: UNECE.
3. Demographic Yearbook of Ukraine 2023. (2024). *State Statistics Service of Ukraine*. Kyiv.
4. Socio-Economic Situation of Households in Ukraine: Results of SES-HH Survey 2023–2024. (2024). *Ptukha Institute for Demography and Quality of Life Research of NAS of Ukraine*. Kyiv.
5. Shushpanov, D., & Hladun, O. (2024). Conceptual Principles for Researching Demographic Resilience of Ukrainian Society. *Demography and Social Economy*, 3(54), 5–23. https://doi.org/10.15407/dse2024.03.005.
6. Berglund, T., & Andersson, M. (2017). Why Older Workers Work Beyond Retirement Age. *International Journal of Ageing and Later Life*, 11(2), 73–95.
7. Hansson, I., & Nilsson, K. (2021). Exploring the Motivations of Older Adults to Extend Their Working Lives. *Work, Aging and Retirement*, 7(1), 44–59.
8. Age and Employment: Barriers and Opportunities in Europe. (2022). *Eurofound.* Luxembourg: Publications Office of the European Union.
9. Promoting Active Ageing and Labour Market Participation of Older Workers. (2023). *OECD*. Paris: OECD Publishing.
10. Maestas, N., Mullen, K., & Powell, D. (2016). The Effect of Population Aging on Economic Growth, the Labor Force, and Productivity. *NBER Working Paper 22452*. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.

УДК 316.64:316.77

Щетініна Л. В.
к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
Рудакова С. Г.
к.т.н., доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ОБРАЗ ВЕТЕРАНА ЯК ФЕНОМЕН СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ІДЕНТИФІКАЦІЇ

Наша країна вже більше трьох років переживає наслідки повномасштабного вторгнення рф. За цей період українське суспільство змінилося — посилилися патріотичні настрої, набула важливості мовна культура, стають традиційними фінансова підтримка військових, діяльність благодійних фондів, громадських організацій та волонтерів, значно збільшилася така категорія громадян як ветерани. Ці аспекти повоєнного життя країни висвітлюються у наукових та науково-популярних виданнях. Водночас менш дослідженим, суперечливим та недооціненим, на нашу думку, є постійне збільшення серед українців ветеранів російсько-української війни. Цей напрям досліджень потребує особливої суспільної уваги, оскільки пов'язаний із сприйняттям ветеранської спільноти, чисельність якої за офіційними даними знаходиться на рівні від 1,3 до 1,6 млн осіб. Ймовірність та частота життєвих контактів із ветеранами зростає, а отже, мають бути відпрацьовані етика відносин із ними, а також інформаційна культура висвітлення особливостей та проблем їх цивільного життя.

Особливості ветеранської спільноти та портрет ветерана популяризуються за результатами численних опитувань як ветеранів, так і близьких до них людей. Подібні соціологічні дослідження, безумовно, є корисними для визначення державними органами та установами напрямів роботи з ветеранами, територіальними громадами заходів їх підтримки та соціального захисту, громадянами прийнятних моделей взаємодії. Водночас без про-

фесійного інтерпретування результати опитувань можуть не вірно сприйматися членами суспільства, створювати негативні образи ветеранів та перешкоджати їх гідному життю.

Найбільш інформативним є проведене восени 2023 року за ініціативи Міністерства у справах ветеранів України загальнонаціональне опитування [1], яке є логічним доповненням попередніх соціологічних досліджень і дає можливість відстежити динаміку у поглядах на проблеми ветеранів. Респондентами були учасники бойових дій (73,8 %), люди, які мають інвалідність внаслідок війни (17 %), внутрішньо переміщені особи (9,2 %), члени родин загиблих (2,4 %), особи, які не мають жодного статусу (16,7 %). За результатами цього опитування ветерани не завжди задоволені ставленням до них:

— на запитання про виконання державою своїх зобов'язань перед ветеранами 64,6 % респондентів відповіли, що держава не виконує своїх зобов'язань;

— на запитання про повагу суспільства до ветеранів майже половина респондентів (48,6 %) вважає, що в суспільстві їх не поважають;

— збільшилася чисельність респондентів, які вважають, що держава не виконує свої зобов'язання перед ветеранами;

— значно збільшилася частка негативних відповідей про повагу суспільства до ветеранів.

Інформування громадськості про такі настрої ветеранів може спровокувати закріплення у свідомості українців образу ветерана як «тягаря», людини, яка потребує постійного соціального захисту. Тому, можливо, більш інформативною та корисною була б конкретизація у запитаннях проявів неповаги або випадків невиконання державою зобов'язань.

Інакше, на нашу думку, будуть інтерпретуватися кейси ветеранів про досвід соціальної взаємодії. Наведемо висловлювання ветеранів, що стосуються їх сприйняття державних зобов'язань та поваги суспільства [2]:

«…Ветеран не має принижуватись, випрошувати пільги, слухати нападки людей в маршрутках чи у чергах під кабінетами медзакладів та в держустановах»…

«Держава має формувати позитивний образ ветеранів…, а не згадувати про них лише на свята та перед виборами»…

«Не можна створити позитивний образ ветерана в умовах, коли до ветеранів не ставляться з достатньою повагою чиновники в державних установах…

«На жаль, майже нормою стало зневажливе ставлення та приниження ветеранів з боку держслужбовців та посадових осіб в

органах місцевого самоврядування та в інших інстанціях, до яких звертаються ветерани»…

«Складно формувати позитивний образ при тому, що населення дуже негативно реагує на пільги, які надаються ветеранам»…

Конкретні ситуацій, які мали місце у житті ветеранів, сприймаються як об'єктивна оцінка ними негідного ставлення до ветеранської спільноти, а не закріплюють образ людини, яка постійно потребує допомоги, підтримки та захисту.

Інформування суспільства про реалії цивільного життя ветеранів є пріоритетним напрямом і з огляду на результати загальнонаціонального опитування [1] — 79,2 % респондентів вважають, що суспільство не поінформоване про потреби та проблеми ветеранів. Дефіцит інформації або її неправдивість породжують чутки, викривлення інформації, міфи, що може призводити до погіршення комунікації та відносин з ветеранами.

Доволі інформативним джерелом для формування образу ветерана є інтерв'ю із ними, оскільки є контекст і реальні приклади. Люди з інвалідністю внаслідок війни звертають увагу на базові принципи взаємодії [3]:

— ставитися до ветерана так, як до інших;

— сприймати людей з інвалідністю як повноцінних членів соціуму;

— не наполягати на допомозі, якщо ветеран відмовляється;

— не створювати дискомфорт для ветерана внаслідок надмірної до нього уваги;

— формулювати пропозицію, а не наполегливу непрошену допомогу;

— уникати крайнощів — гіперопіки і жалю, але також не вдавати, що нічого особливого не сталося;

— пам'ятати про загострене почуття справедливості та емоційну реакцію на негідні вчинки;

— уникати надмірного пафосу, адже це розслабляє і робить тільки гірше;

— не можна підходити позаду, адже це викликає рефлекторні реакції.

В багатьох публікаціях [1, 4, 5, 7] ветеран — це людина, яка має ПТСР, у якої є небажання спілкуватися з іншими та труднощі у розумінні емоцій оточуючих, втрата інтересу до життя у соціумі, добровільна соціальна ізоляція, тобто як висновок, участь у війні негативно впливає на психологічний стан ветерана, провокує їх психоемоційну нестабільність. Результати загальнонаціонального опитування щодо ймовірності виникнення у ветеранів

негативних психічних станів та девіантної поведінки також підкреслюють їх схильність до психологічних проблем (табл.1).

Інформація про психоемоційний стан ветеранів та статистичні дані, наведені в табл. 1, є цінними для психологів, лікарів-психіатрів, фахівців із супроводу ветеранів, фахівців реабілітаційних закладів. Тоді як потрапляння такої інформації у Інтернет-простір може створювати негативні стереотипи про ветеранів, заважати їх соціальній та професійній адаптації. Самі ж ветерани на запитання про потребу у підтримці [1] зазначили, що потребують переважно матеріальної допомоги (40,8 %), тільки 17,4 % респондентів хотіли б отримати психологічну допомогу.

Таблиця 1

РЕЗУЛЬТАТИ ВІДПОВІДЕЙ РЕСПОНДЕНТІВ НА ЗАПИТАННЯ ПРО ЙМОВІРНІСТЬ ВИНИКНЕННЯ У ВЕТЕРАНІВ НЕГАТИВНИХ ПСИХІЧНИХ СТАНІВ ТА ДЕВІАНТНОЇ ПОВЕДІНКИ

Проблема	Ступінь ймовірності виникнення, %				
	Дуже ймовірно	Скоріше ймовірно	Малоймовірно	Неможливо	Важко відповісти
Зловживання алкоголем чи наркотиками	40,8	43,3	9,4	2,4	4
Самогубство	20,4	38,1	29,1	5,4	7
Порушення законів, участь у злочинності	16,3	35,2	36,6	5,4	6,4
Конфлікти у сім'ї та родині	39,2	44,2	11,2	2,1	3,3
Психоемоційна нестабільність	53,8	38,2	5,4	0,9	1,7

Джерело: складено на основі [1].

Половина респондентів на запитання Українського фонду ветеранів про повернення до попередньої сфери трудової діяльності не дали ствердної відповіді [6]. Тому питання працевлаштування може бути актуальним для значної чисельності ветеранів. Роботодавці повинні мати реальну інформацію про ветеранів-шукачів роботи. Формуючи образ ветерана слід враховувати, що ветерани російсько-української війни — переважно люди працездатного віку з можливістю вчитися, перекваліфіковуватися та бажанням

працювати. Ветерани мають, як правило, інтерес до підприємництва, ІТ— сфери, військової справи та сфери послуг (торгівля, ресторанний бізнес, транспорт тощо). Роботодавці, приймаючи рішення про працевлаштування ветерана, мають знати їх конкурентні переваги, а саме: патріотизм, стресостійкість, незалежність у прийнятті рішень, дисциплінованість, працьовитість та законослухняність. За даними досліджень Укрінформ [7] 28 % респондентів не змогли назвати жодних негативних якостей ветеранів.

Отже, українське суспільство має навчитися жити у стані війни та взаємодії з ветеранами. Інформаційний простір має бути максимально безпечним для ветеранської спільноти, соціально відповідальним для формування реального образу ветерана, сприяти розвитку суспільства, яке знаходиться у стані війни. Держава та громадяни мають прагнути створення умов для фінансової, економічної та соціальної незалежності ветеранів, яка можлива, переважно, завдяки їх трудовій діяльності. Позитивні патерни взаємодії із ветеранами є запорукою комфорту їх цивільного життя та гармонійних відносин в суспільстві.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Портрет ветерана. (2023). https://veteranfund.com.ua/analitics/portrait-of-veteran/.
2. Формування позитивного образу ветерана. (2023). https://yaremcha-miskrada.gov.ua/news/1677759931/.
3. Повага до пошрамованих війною: досвід ветеранів. (2023). https://www.ukrainer.net/dosvid-veteraniv/.
4. Образ ветеранів в українському суспільстві: грудень 2024. (2024). https://www.ratinggroup.ua/news/the-image-of-veterans-in-ukrainian-society.
5. Величко, Р. Хто такий ветеран? Який портрет ветерана? (2022). https://militarnyi.com/uk/blogs/hto-takyj-veteran-yakyj-portret-veterana/.
6. Гонтар, З. Г., & Каспрук, А. В. (2023). Особливості публічного управління зайнятістю ветеранів в Україні у контексті євроінтеграції. *Публічне управління та соціальна робота*, 2, 5-13. https://journal.ldubgd.edu.ua/index.php/soc/article/view/2644/2534.
7. Презентація дослідження «Образ ветеранів в українському суспільстві». (2025). https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3551498-prezentacia-doslidzenna-obraz-veteraniv-v-ukrainskomu-suspilstvi.html.

УДК 364.2:331.1

Ярош В. В.
аспірант
Київський національний економічний університет
ім.Вадима Гетьмана

СОЦІАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАЦЕЗДАТНИХ ОСІБ В УКРАЇНІ

В сучасному суспільстві та економіці людина, яка працює так само потерпає від негараздів, може бути незахищеною, як і діти чи пенсіонери. Саме тому важливо постійно удосконалювати політику щодо соціального забезпечення.

Традиційно до соціального забезпечення працездатних осіб відносять ті заходи, які дозволяють реалізувати гарантії права на працю, а також соціальне страхування. Переважно соціальне страхування для працездатних — це страхування на випадок безробіття або тимчасової непрацездатності. Тобто через систему соціального страхування особам, що потребують допомоги надаються виплати. Зазвичай розмір таких виплат залежать від прожиткового мінімуму, регулюється нормами чинного законодавства в Україні.

У наукових публікаціях багато авторів наголошують на тому, що соціальне забезпечення — це завдання держави. Виконуючи таку функцію уряд сприяє покращенню якості життя населення, створює передумови для економічного зростання. Через таке, законодавство України містить велику кількість законів, інших нормативних актів, що регулюють дане питання. Як писала Лопушняк Г.С. [1] соціальне забезпечення є складовою соціального захисту та являє собою, зокрема, на думку Боднарчук О.Г. систему відповідних організаційно-правових та економічних заходів [2].

Систематизуючи ті напрямки, за якими здійснюється соціальне забезпечення працездатних, можна виокремити такі групи:

- Права щодо роботи — передбачаються право кожного працювати без примусу (перш за все це право прописано в Конституції, а також Кодексі законів про працю);
- Право захисту від соціальних ризиків — це захист у разі настання соціального ризику. До таких ризиків відповідно до європейської та вітчизняної практики віднесено тимчасову втрату здоров'я (хвороба), пологи та народження дитини, страта працездатності у разі отримання травми чи професійного захворювання, тощо. Також до цієї групи ризиків варто віднести ризик втрати роботи (робочого місця) через скорочення персоналу або ліквідацію підприємства;

- Право захисту у разі скрутного стану (недостатнього доходу) — до таких допомог для працездатних варто віднести допомогу малозабезпеченим сім'ям, сім'ям з дітьми, допомогу на дітей — інвалідів та інші види державної соціальної допомоги, що збільшують доходи сім'ї.

Досліджуючи систему соціального забезпечення, основною гарантією (фінансового характеру) є прожитковий мінімум. Зважаючи на його динаміку, слід відзначити, що незважаючи на його постійний перегляд та збільшення, його рівень є незадовільним (тобто не дозволяє працюючим мати гідний дохід). Зокрема за табл. 1. бачимо, що мінімальна заробітна плата перевищує прожитковий мінімум трохи більше як у два рази, що свідчить, що працююча людина заробляє не набагато більше як межа бідності.

Таблиця 1

РІВЕНЬ ПРОЖИТКОВОГО МІНІМУМУ

Показник	2020 р	2021 р	2022 р
Прожитковий мінімум на одну особу в розрахунку на місяць, грн	2189	2393	2589
на дітей віком до 6 років	1921	2100	2272
дітей віком від 6 до 18 років	2395	2618	2833
працездатних осіб	2270	2481	2684
осіб, які втратили працездатність	1769	1934	2093
Мінімальна заробітна плата, грн	4723	6000	6500

Джерело: https://www.ukrstat.gov.ua/

Таким чином, основним викликом перед системою соціального забезпечення сьогодні, є неспроможність забезпечити гідний дохід працюючим у разі настання соціальних ризиків.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Лопушняк, Г. С. (2011). Соціальний захист населення: теоретична концептуалізація та особливості державного управління. *Теорія та практика державного управління*, 2, 277-284. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2011_2_46/.

2. Боднарчук, О.Г. (2020). Теоретична сутність понять «соціальний захист» та «соціальне забезпечення»: окремі дискусійні питання. *Юридичний науковий електронний журнал,* 4. https://doi.org/10.32782/2524-0374/2020-4/22/.

УДК 316.774

Ярченя Б.В.
студент 1 курсу магістратури,
ОП «Водні біоресурси та аквакультура»
НУБіП України
Добрівська В.О.
студент 1 курсу магістратури,
ОП «Водні біоресурси та аквакультура»
НУБіП України

ПРОФЕСІЙНА КОМУНІКАЦІЯ ЯК ЧИННИК ЗАПОБІГАННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОМИЛКАМ

У сучасному світі ефективна комунікація є не лише умовою успішної взаємодії, а й важливим інструментом запобігання виробничим помилкам. Будь-яка організація чи колектив функціонують як єдина система, де обмін інформацією, ідеями та повідомленнями визначає точність виконання завдань і рівень безпеки. Саме тому професійна комунікація розглядається як базовий чинник підвищення ефективності праці та мінімізації ризиків на виробництві.

Професійна комунікація — це система безпосередньої чи опосередкованої мовленнєвої взаємодії, що розгортається у фаховому середовищі з урахуванням соціально-психологічної специфіки комунікантів та передбачає досягнення конкретних професійних цілей. Простіше кажучи, це мистецтво обміну інформацією, ідеями та повідомленнями у робочому середовищі, де поєднуються чіткість, лаконічність, гнучкість і навіть невелика частка емоційної комунікації. Професійна комунікація виконує функції координації дій, формування довіри, створення здорового психологічного клімату й забезпечення узгодженості рішень у колективі.

Сучасна професійна комунікація реалізується у кількох формах: усна (вербальна) — наради, презентації, робочі бесіди, тощо; письмова — звіти, службові записки, електронні листи; невербальна — мова тіла, жести, міміка, інтонація; та цифрова комунікація — спілкування через корпоративні месенджери та онлайн-платформи. Основними складовими поняття «професійна комунікація» є досвідченість, цілеспрямованість, психологічність і вербальність, які формують основу успішної взаємодії в колективі.

Щоб професійна комунікація була дієвою, необхідно розвивати такі компетентності як: активне слухання, чіткість та лаконіч-

ність висловлювань, письмову грамотність, невербальну узгодженість та емоційний інтелект. Ці навички дозволяють ефективно передавати інформацію, уникати непорозумінь і підтримувати позитивний клімат у колективі. Більшість виробничих помилок має не технічну, а комунікативну проблему: невчасно передана інформація, неточні інструкції, неправильне трактування повідомлень. Налагоджена комунікація допомагає забезпечити точність передавання завдань, зменшити ризик дублювання або пропуску дій, створити атмосферу довіри, що стимулює працівників повідомляти про проблеми або потенційні ризики, а також підвищити відповідальність кожного члена колективу за результати своєї діяльності. Таким чином, професійна комунікація виступає як профілактичний механізм, що мінімізує кількість помилок, конфліктів і неузгодженостей у виробничому середовищі.

Ефективність комунікації потребує постійного розвитку. Найрезультативніші напрями вдосконалення включають безперервне навчання комунікативним технікам, отримання зворотного зв'язку від колег і керівництва, практику емпатії, раціональне використання технологій та підвищення культурної і мовної обізнаності. Розвиток цих аспектів допомагає формувати зрілу комунікативну культуру, що є запорукою безпомилкової роботи.

Професійна комунікація є невід'ємною складовою успішного функціонування будь-якого виробничого колективу. Вона не лише забезпечує ефективний обмін інформацією, а й виступає запорукою безпеки, якості та узгодженості дій. Розвиток навичок професійної комунікації сприяє підвищенню рівня організаційної культури, зниженню кількості виробничих помилок і формуванню атмосфери взаємоповаги та співпраці.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Київський інститут — Національної гвардії України. https://kingu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/09/Мовна-комунікація-у-проф-діяльності.pdf.

2. Філюк, Л. М. (2024). Поняття і сутність професійної комунікації: аналітико-синтетичний підхід. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика. Теорія та історія соціальних комунікацій.* Том 35 (74) № 5. Частина 2, 195-200. https://doi.org/10.32782/2710-4656/2024.5.2/30.

3. Професійна комунікація: 5 ключових навичок та інструментів для успіху. *Chanty.* https://www.chanty.com/blog/uk/professional-communication-uk.

УДК 658:001.8

Яшник С.В.
доктор педагогічних наук,
професор кафедри психології
Національний університет біоресурсів і
природокористування Украни

ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФАХІВЦІВ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ

Взаємодія людини з природою є складним і неоднозначим процесом, у якому велику роль відіграють розуміння особистістю свого місця в природі. Специфіка функціонування аграрної галузі обумовлена тим, що вона пронизує всі господарські компоненти культури цивілізації й спрямована на гармонізацію взаємодії між суспільством і природою.

Вирішення нагальних екологічних проблем довкілля вимагає трансформації політичних, економічних, соціокультурних та освітніх пріоритетів у характері стосунків людини з природою. Гуманітарно-освітню стратегію розв'язання цих проблем пов'язуємо з переосмисленням ролі й значущості вітчизняної системи освіти у становленні й розвитку управлінської культури майбутніх фахівців аграрної галузі, яка спрямована на забезпечення паритету суспільства та природи. Відповідно сучасні вимоги, які поставлені суспільством, потребують переосмислення підготовки майбутніх фахівців аграрної галузі а саме формування у них управлінської культури, як важливої складової їх професійної компетентності. Критерієм управлінської культури фахівців аграрної галузі має бути орієнтованість людини й суспільства на переосмислення складних реалій соціоприродної дійсності, на тлі яких відбувається розвиток цивілізації.

При цьому управлінський ресурс продовжує залишатися найбільш дефіцитним у системі управління. Неналежна професійна підготовка управлінців стримує процеси реформування соціально-економічного розвитку країни. Лідерський потенціал, який є результатом ефективного розвитку ПУД, має низький рівень реалізації або не реалізується взагалі в управлінській діяльності.

Відтак аграрної галузі потрібні якісно нові, компетентні керівники, які не лише, досконало володіють основами теорії і практики управління, знають організацію й технологію сучасного ви-

робництва, а й усвідомлюють глобальні взаємозв'язки людини, суспільства і природи, масштаби антропогенної діяльності людства. Для цього управлінську культуру майбутніх фахівців аграрної галузі необхідно наповнювати новим змістом, функціями й методами планування, регулювання, змінювати стереотипи управлінського та екологічного мислення, стилі, технології і методики управлінської та екологічної діяльності [2].

Характерними ознаками сучасних досліджень проблеми підготовки фахівців аграрної галузі є її «багатовекторність». Науковці досліджують різні аспекти підготовки, а саме: методичні основи навчання механіків (Лузан П.Г., Манько В.М., Решетник П.М., Буцик І.М.), організація самостійної роботи (Журавська Н.С., Пащенко Т.М.), культурологічна підготовка (Кострица Н.М.), професійне спілкування (Барановська Л.В., Кручек В.А.), організація фахового навчання (Іщенко Т.Д.), практична підготовка (Колосок І.О., Хоменко М.П.), наочність (Дьомін О.А., Глазунова О.Г.), адаптація та педагогічна діяльність науково-педагогічного працівника (Полозенко О.В.), виховання сімейно-побутової та міжстатевої культури (Стахневич В.І, Омельченко Л.М., Яшник С.В.), історичні аспекти підготовки студентів аграрних навчальних закладів (Білан Л.Л.), підготовки екологів до професійної діяльності (Рідей Н.М.), підготовка до управлінської діяльності (Свистун В.І., Макозей Л.І., Яшник С.В.).

Аналіз управлінської діяльності та підготовки управлінців, як окремий напрям наукових розробок, привернув пильну увагу вчених нашої країни тільки у другій половині ХХ століття. Дослідження щодо методологічного й практичного розвитку системи управлінської діяльності були направлені на висвітлення ролі управління в соціально-економічному розвитку сучасного суспільства. Достатньо ґрунтовно розглянуті проблеми розвитку операційної системи управління, функціональних технологій управлінського процесу, історії формування сучасного менеджменту, мотиваційних механізмів і процесів адміністрування. Приділяється увага дослідників також системі підготовки управлінських кадрів і ролі держави в цьому процесі. Дослідники, зокрема М. Вітке, О. Богданова, Є. Березняк, І. Дмитренко, Г. Єльнікова, В. Маслов, В. Пикельна свої наукові розвідки присвятили загальним основам управління; теорію та практику формування управлінської культури фахівців представлено в роботах таких авторів, як Л. Балабанова, Б. Ерьомін, В. Кудін, О. Мармаза, Ю. Палех, Л. Ромашова, О. Сардак, Є. Хриков, Ю. Ципкін, Г. Щокін та ін.,

психологічні аспекти управління — Л. Карамушка, А. Маркова, В. Семиченко, В. Шпалинський та ін.

Досить плідно розв'язуються питання підготовки керівників навчальних закладів (Василенко Н., Васильченко Л., Вдовиченко Р., Жебровський Б., Т. Горюнова, М. Кононенко та ін.), керівників дошкільних навчальних закладів (Т. Пономаренко), молодого вчителя (Л. Андреєва), майбутнього фахівця соціальної роботи (О. Поздняков), профспілкового активу (Г. Гафарової, М.І. Якібчук), майбутніх інженерів (Н. Липченко), менеджерів (О. Єршова, Ю. Колков), майбутніх менеджерів у галузі освіти (В. Корсаков), майбутніх менеджерів (О. Єршова, Ю. Колков, Н.Курмишева), державних службовців (Ярковий О.М.); досліджено формування готовності фахівців до здійснення управлінських функцій у військовій (Афанасенко В., Барко В., Бойко О., Руденко М.), промисловій (Романовський О., Резнік С.), технічній (Медведь В.В.), аграрній (Богатирьов К., Осадча Л., Свистун В., Макодзей Л.) сферах діяльності.

У наукових дослідженнях управлінська культура фахівця розглядається як: сукупність знань, умінь та навичок здійснення управлінських функцій у обраній сфері; теоретична, психологічна та технологічна готовність і здатність особистості компетентно реалізовувати в конкретних ситуаціях практичної діяльності свої знання про ефективне управління (Є. Осовський); міра та спосіб творчої самореалізації особистості керівника в різноманітних видах управлінської діяльності (В. Сластьонін); майстерність, міра досконалості діяльності керівника з реалізації управлінських функцій (Н. Таланчук); цілісна властивість особистості, яка має прояв у процесі професійної управлінської діяльності; характеризує особливості свідомості, поведінки, спілкування та управлінської діяльності керівника; забезпечує усвідомлення та культуродоцільність професійної діяльності; стимулює творчий розвиток керівника (Л. Васильченко); характеризується видами: політичний, правовий, адміністративний, менеджерський, організаційний, соціально-психологічний, інформаційний, комунікативний, економічний (С. Королюк) та ін.

Важливим питанням є вивчення процесу професіоналізації управлінської діяльності. Зокрема її доцільно розглядати як систему, що включає підготовчий рівень і три базових — первинна управлінська освіта, адаптаційне професійне навчання управлінських кадрів, професійно-іміджеве управлінське навчання. Кожен рівень має свою професійну специфіку, але всі рівні повинні бути об'єднані єдиним механізмом практичної реалізації. Принципова

позиція в розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності полягає в тому, що суб'єкти надання професійних послуг на кожному рівні повинні змінюватися, але загальна система професіоналізації працює як єдиний механізм державної регулятивної політики [1].

Таким чином, результатом процесу формування професіоналізації управлінської діяльності фахівців будь-якої галузі є формування конкурентоспроможного управлінського капіталу, який своїми ефективними діями підтверджує якість процесів професіоналізації та забезпечить поштовх для подальшого інноваційного розвитку суспільства. При цьому головною ідеєю професіоналізації управлінської діяльності фахівців аграрної галузі є розуміння складності і неоднозначності процесу взаємодії людини з природою, де велику роль відіграє усвідомлення особистістю свого місця в природі. У фокусі уваги повинна знаходитись специфіка функціонування аграрної галузі обумовлена тим, що вона пронизує всі господарські компоненти культури цивілізації й спрямована на гармонізацію взаємодії між суспільством і природою.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Кузнєцов, Е.А. (2017). Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні: монографія. *ОЛДІ ПЛЮС.*

2. Яшник, С.В. (2016). Формування управлінської культури майбутніх фахівців лісогосподарської галузі: теорія, методика, практика: монографія. *Видавничий центр НУБіП України.*